

UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE

Fakulta tělesné výchovy a sportu

Katedra kinantropologie, humanitních věd a managementu sportu

Obor: Management TVS

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Program budování týmu pro vybrané skupiny pracovníků

Vedoucí bakalářské práce:

PhDr. Vladimír Janák, CSc.

Vypracoval:

Vojtěch Škop

Praha 2012

Bibliografická identifikace

Jméno a příjmení autora: Vojtěch Škop

Název bakalářské práce: Program budování týmu pro vybrané skupiny pracovníků

Název v angličtině: Teambuilding program for selected work teams

Studijní obor: Management tělesné výchovy a sportu

Vedoucí bakalářské práce: PhDr. Vladimír Janák, CSc.

Rok obhajoby: 2012

Abstrakt

Název: Program budování týmu pro vybrané skupiny pracovníků

Cíle: Cílem této bakalářské práce je naplánovat zorganizovat program na budování týmu ve společnosti KBC ICT Services a tento program následně uskutečnit. Nadále pak zjistit úspěšnost akce pomocí dotazníku.

Metody: Práce je zaměřena na zorganizování firemní akce, můžeme tedy zkoumat spokojenost účastníků akce, efekt programu na sblížení pracovníků a přínos pro další zaměstnanecký život ve firmě. Proto jsme se tedy rozhodli využít převážně metodu dotazníku, kdy byl rozdán dotazník hned po skončení programu.

Výsledky: Celkově je tento projekt hodnocen velice kladně, jak ze strany vyššího vedení, tak ze strany samotných zaměstnanců a účastníků akce. Vše proběhlo bez větších problémů a bez finančních a lidských ztrát. Výsledky z dotazníku potvrzují vysokou spokojenost s téměř všemi aspekty akce. Díky úspěchu akce je možné ještě něco podobného zorganizovat, ale závisí na vůli vedení a finančních možnostech organizace. Program by se dal také praktikovat s mírnou obměnou i na jiné pracovní kolektivy podobné velikosti.

Klíčová slova: teambuilding, akce, program, tým,

Abstract

Title: teambuilding program for selected groups of workers

Objectives: The aim of this thesis is to organize a teambuilding program at KBC ICT Services and subsequently carry out this program. Next goal is to find success of event by a questionnaire.

Methods: The work is aimed at organizing corporate event we can examine the satisfaction of participants, the effect on the convergence of the payoff for workers and Further employees' life in the company. Therefore we have decided to use mainly the method of questionnaires when a questionnaire was distributed immediately after the program.

Results: Overall, this project is evaluated very positively, both by senior management and the employees and participants. Everything went without any problems or financial and human losses. Results from the questionnaire confirm high satisfaction with almost all aspects of the event. Due to the success of this event, it is possible to organize a similar one in the future, yet it depends on ds on the will of management and financial possibilities of the company. The program could also be put to practice with a slight variation on other work groups of a similar size.

Keywords: teambuilding, event, program, team

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci zpracoval samostatně a uvedl veškeré literární prameny, které byly v této práci použity. Tato práce ani její podstatná část nebyla předložena k získání jiného nebo stejného akademického titulu.

V Praze dne 27. 8. 2012

Vojtěch Škop

Evidenční list

Souhlasím se zapůjčením své bakalářské práce ke studijním účelům. Uživatel svým podpisem stvrzuje, že tuto bakalářskou práci použil ke studiu a prohlašuje, že ji uvede mezi použitými prameny.

Jméno a příjmení:

Fakulta / katedra:

Datum vypůjčení:

Podpis:

Rád bych poděkoval vedoucímu mé bakalářské práce PhDr. Vladimíru Janákovi, CSc. za ochotu a trpělivost při vedení práce, za jeho spolupráci a cenné připomínky a rady. Touto cestou děkuji také mému tehdejšímu nadřízenému Matěji Pilátovi za spolupráci při organizování teambuildingové akce.

OBSAH

1 ÚVOD.....	10
2 CÍLE A ÚKOLY PRÁCE	12
3 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE	13
3.1 Definování týmu a pracovních skupin	13
3.2 Pracovní skupina.....	14
3.3 Definování teambuildingu a význam teambuildingu	15
3.4 Historie teambuildingu	17
3.5 Teambuilding jako dlouhodobé působení.....	17
3.5.1 Členové týmu	18
3.5.2 Týmové role.....	20
3.5.3 Vedoucí týmu.....	22
3.5.4 Týmové metody práce	23
3.5.6 Jak motivovat svůj tým	24
3.5.7 Tvorba týmu.....	25
3.5.8 Proč jsou schůze důležité	26
3.6 Teambuilding jako samostatná akce	27
3.6.1 Organizace teambuildingové akce	28
3.6.2 Typy programů	29
3.6.3 Team spirit	32
3.6.4 Příprava akce, plánování.....	32
3.6.5 Organizační příprava.....	33
3.6.6 Výběr organizátorů kurzu	34
3.7 Teambuildingové společnosti v ČR.....	34
4 METODOLOGIE	36
4.1 Písemný dotazník.....	36
4.2 Sběr a analýza dat	38
5 OUTDOOR TEAMBUILDING KBC ICT SERVICES.....	39
5.1 Československá obchodní banka	39

5.2 Příprava na teambuilding	39
5.2.1 Výběr ubytování	41
5.5.2 podrobnější cenová kalkulace	46
5.3 Plánování hrubého programu	46
5.4 Plánování účastníků	47
5.5 Návštěva hotelu.....	48
5.6 Příprava teambuildingového programu.	49
5.7 Plánování dopravy	51
5.8 Samotná akce	51
5.9 Zpětná vazba	56
5.9.1 Co se povedlo a co ne	56
5.9.2 Vyhodnocení dotazníku	56
6 ZÁVĚRY A DOPORUČENÍ	62
6.1 Seznam zkratk	63
7 BIBLIOGRAFICKÉ CITACE	64
8 PŘÍLOHY	67

1 ÚVOD

Téma bakalářské práce se týká organizování teambuildingových aktivit. Toto jsem si vybral, protože mě zajímá problematika teambuildingových akcí a jejich přínos pro fungování kolektivu. Tyto akce jsou velice důležité pro velké i malé firmy, protože úspěšnost všech podniků závisí právě na spokojenosti jejich zaměstnanců, jejich postoji k firmě a k samotné práci. Firma bude úspěšnější se spokojenými zaměstnanci, kteří mají dobrý kolektiv a které práce baví. Velké i menší firmy toto vědí, proto se snaží nabídnout svým zaměstnancům co nejlepší benefity, jakými jsou různé slevy, stravenky, příspěvky na wellness a mezi ně se samozřejmě řadí i teambuildingové zážitkové akce pro stmelení pracovního kolektivu.

Samotný termín teambuilding se dá pojmout ze dvou hledisek. První hledisko, je známé především mezi manažery a teamleadery, kteří dlouhodobě pracují se svými týmy a snaží se zlepšit jejich produktivitu. Jedná se o mnoho psychologických a motivačních faktorů. Schopný manažer by měl rozumět svému týmu a znát potřeby jednotlivých zaměstnanců. Dlouhodobě tedy buduje svůj tým. Druhé hledisko významu teambuilding je konkrétnější. Vyjadřuje událost, která je určena ke stmelení týmu. Existuje velké množství teambuildingových aktivit, ať už jde o adrenalinové akce, nebo prosté hry v přírodě. Na trhu se pohybuje celá řada specializovaných firem, které se zabývají organizací těchto událostí, mají své programy velice propracované a spolupracují s psychology, kteří jsou také důležití, protože dokáží odhalit nejrůznější problémy týmu. Dokáží například vysvětlit proč se 2 členové týmu nemají rádi, tím pádem proč vážne komunikace a tedy i proč není jejich týmová práce efektivní. Podrobněji definuji teambuilding v teoretické části práce.

Je mnoho důvodů pro pořádání týmových akcí, ale naznačil bych směr bakalářské práce. Pracuji ve firmě KBC ICT Services, což je společnost, velice úzce spjatá s bankou ČSOB a zajišťuje bance kompletní ICT servis. Ve firmě se pravidelně jednou za rok konají výjezdové týmové akce, kde se řeší firemní záležitosti, konají se menší konference, hrají se venkovní hry a utužuje se kolektiv.

Dostalo se mi možnosti spoluorganizovat určitou teambuildingovou akci, která se uskutečnila v listopadu roku 2011. Základní požadavky byly zhruba tyto: Pobyt měl být

v nějakém hotelu, pro 50- 60 lidí, s kongresovými sály, v příjemném prostředí a v dobré lokalitě nedaleko Prahy. Zároveň by zde měl být konán venkovní program spojený s kooperativními hrami. Požadavky tedy nebyly nikterak složité, ale napříč práce se probereme různými aspekty a problémy.

2 CÍLE A ÚKOLY PRÁCE

Práce je zaměřena na teambuilding, což je velmi široké téma. Rád bych ho tedy pojal z více úhlů a zaměřil se na co nejvíce aspektů, které tato problematika skýtá.

První cíl je spjatý s uskutečněním samotné teambuildingové akce. Čili úspěšně naplánovat a zorganizovat teambuilding pro oddělení zákaznické podpory KBC ICT Services. Úkolem je sestavení teambuildingového programu pro skupinu padesáti zaměstnanců KBC ICT Services.

S tím souvisí podpůrný cíl, čím je co možná zmapovat teambuilding z hlediska jednorázové akce. To pomůže při realizaci naší události. Jedná se hlavně o stanovení plánu akce, který se dělí na plánování, organizaci, kdy kurz probíhá a na zpětnou vazbu, podle které se určí úspěšnost akce.

Zároveň v práci popíši i samotnou historii teambuildingu, která k tomuto tématu bezpochyby patří.

Dálší dílčí cíl spadá do současné doby a je jím zmapovat český trh s teambuildingovými agenturami zaměřující se na zážitkové kurzy.

Druhým hlavním cílem práce je zjistit zpětnou vazbu od účastníků. Čili jak byli zaměstnanci spokojeni a jaký to pro ně mělo přínos z hlediska budoucí práce v podniku. K tomuto kvantitativnímu výzkumu jsme použili krátký firemní dotazník.

3 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

3.1 Definování týmu a pracovních skupin

Co to vlastně tým zmanemá? Definice týmu říká, že je to „*malá skupina lidí se vzájemně se doplňujícími dovednostmi, kteří jsou oddáni společným cílům a práci, za něž jsou vzájemně ovlivňují.*“ (24)

Tím ale nastává otázka co je skupina? Nebo jak se mohou skupiny ovlivňovat? Pokusme se tedy tento pojem rozvést více.

Již od dětství si musíme zvykat na život v různých sociálních skupinách jako jsou rodiny, školní třída, výtvarný kroužek. A týmy jsou jednou z těchto skupin. Což vede k myšlence, že mohou být množství různých druhů týmů. Může se jednat například o tým sportovců, tým vědců, nebo tým bankéřů.

Podstatou týmové práce je tvořivé propojování úsilí, potenciálu jednotlivých členů týmu při dosahování předem stanoveného, společného cíle při vzájemné inspiraci jednotlivců a tím i růstu výkonu celého týmu. Je prokázáno, že semostatný výkon jednotlivce je lepší v týmu, než kdyby pracoval sám. Jelikož jsou jednotlivci spojeni určitými vazbami, dochází k eliminaci nedostatků jednotlivců a zároveň k zlepšování jejich předností.

Základem každé týmové práce je dobře sestavený tým, který je výchozím bodem spolupráce samotných členů týmu. Tým má většinou definované cíle, které jsou předmětem snahy jeho členů. Velmi důležitou součástí je takzvaný teamleader. Ten musí být orientován jak na cíle celého týmu, tak i na samotné jedince, které musí umět dobře motivovat. Velice důležitá je pro tým komunikace, která je zároveň základem pro dlouhodobé a správné fungování týmu. Naopak špatná komunikace je příčinou špatných událostí v týmu. Stanovením cílů ale práce nekončí, o tým je nutné pečovat dlouhodobě, protože se různě vyvíjí. (18)

Optimální fungování má několik základních pravidel: „*klima důvěry a otevřenosti, schopnost reflexe a hodnocení procesu práce, jednoznačná efektivní komunikace, společný cíl, jasně vymezené role a odpovědnosti, rovnoprávné postavení členů a časově omezený projekt*“ (15)

3.2 Pracovní skupina

Ztotožňuji se Evou Mohauptovou, která definuje pracovní skupinu takto: „*Pracovní skupina je skupina lidí, kteří jsou spolu spojeni do pracovního celku náplní práce, při níž jsou na sobě závislí pracovní hierarchií, nebo cílem práce.*“ (15)

Pracovní skupinu tvoří všechny pracovní skupiny, které spolu pracují a zároveň dostatečně nesplňují podmínky týmu. Takovou skupinou je například pracovní oddělení, vedení firmy, nebo skupina složená z jednotlivých útvarů firmy. (15)

A jaký je tedy význam týmu? Jaké nám přináší výhody? Tým má nepochybná pozitiva jako jsou například spojení znalostí jednotlivých členů, kteří společně vymyslí lepší řešení, dále dochází k rozvoji každého člena, eliminuje se chyba jednotlivce a roste motivace týmu i vedení. Další nepochybnou výhodou je rozdělení práce mezi jednotlivé členy, čímž se i snižuje stress, který by byl kladen na samostatného jednotlivce. Tím se i zabráňuje případnému syndromu vyhoření, který je v současné době mezi pracovníky častý a je provázen únavou, nespokojeností, depresi, snížením sebedůvěry a dalšími negativními aspekty. (8)

Jak jsme již podotkli, je nezbytné aby měl tým patřičně definované cíle, které ovlivňují přímo celý tým. Podle Koubka 2007 je nutné, aby při stanovení cílů byly splněny tyto podmínky: cíle by měly být kvantifikované a měřitelné, dosažitelné, měly by být podnětné a vyvolávat zaujetí, formulovány písemně, jasně a stručně. Toto jsme se pokoušeli dodržovat i při pořádání naší firemní akce. (12)

Krüger (2004) zase rozlišuje cíle na kvantitativní a kvalitativní. Kvantitativní cíl má k dispozici hospodářské ukazatele jako obrat, náklady, čísla o výrobě a prodeji atd. Naproti

tomu mezi kvalitativní cíle patří například personální a kvalifikační rozvoj, kreativní cíle a podobně. S podnikovými síly se pojí metoda SMART. (13)

SMART je souhrn pravidel, která říkají, jak mají být cíle vyjádřeny, aby bylo možné na závěr vyhodnotit, jestli jich bylo dosaženo či nikoli. Měly by být:

S – specifické a konkrétní, to znamená, že by měly být přesně popsány. Když jsme schopni si odpovědět na otázku, co je předmětem a daným problémem, potom jsme toto kritérium specifičnosti splnili.

M – měřitelné, kvantifikovatelné. To nám umožňuje přesně vyjádřit, sledovat a kontrolovat průběh a stupeň plnění. Zde si můžeme například položit otázku, jak poznáme, že jsme byli úspěšní.

A – akceptovatelné pro všechny, kterých se jakýmkoliv způsobem týkají.

R – reálné a realizovatelné, a to z hlediska všech potřebných zdrojů. Položme si otázku, jestli vůbec můžeme tohoto cíle dosáhnout s tím, co máme.

T – termínované, tedy stanovit požadovaný termín plnění. (26)

3.3 Definování teambuildingu a význam teambuildingu

Rozdělil bych slovo teambuilding do dvou hlavních významů. První význam zahrnuje dlouhodobé budování týmů v několika aspektech. Je zde zahrnuta motivace, psychologické působení manažera, správné vedení týmu, pracovní prostředí, konání pravidelných schůzí, kritický pohled na tým, systém benefitů, hodnocení jedince a mnohé další věci, které směřují k pozitivnímu vlivu na tým.

Druhý, těsně spojený, význam je součástí firemních benefitů a představuje samostatnou teambuildingovou akci. V současné době existuje nepřeberné množství možností, jak a kde takovou akci uspořádat. Mohou to být například různá adrenalinová centra- lanový park, sjezd divoké vody, nebo to mohou být sportovně relaxační pobyty, případně pouhá outdoorová akce spojená se společnou procházkou a večerním programem.

Jedná se o významný prostředek, který pomáhá jedincům spolupracovat již mnoho let, aby tak dosáhli požadovaných co nejlepších výsledků. Díky většímu konkurenčnímu

prostředí se teambuildingové programy čím dál více rozšiřují. Bohužel tyto akce jsou z hlediska firmy relativně časově náročné a celkové výsledky nejsou dobře měřitelné a hmatatelné, proto se manažeři často zdráhají tuto variantu benefitu využít. Existují 4 důležité faktory, které je potřeba mít na mysli pokud uvažujeme o teambuildingu. Je to za prvé to, že nemusí zabrat spoustu času, aby byl přínosný. I jednodenní, nebo dvoudenní kurz může mít na tým vyjimečné účinky. Každý tým je v jiné fázi vývoje a každý má také své určité problémy, proto je možné postavit program na míru, tak aby pracovníkům vyhovoval co možná nejlépe.

Dalším aspektem je to, že by se měl teambuilding zaměřit více na posílení týmového výkonu, než na propagaci týmového prostředí. Je tedy nutné přesně stanovit cíle programu, tak aby neodrážel jen pouhé týmové prostředí, ale i seznámil pracovníky například s budoucím směřováním firmy a objasnění jednotlivých pracovních pozic.

Třetím aspektem je to, aby teambuilding nebyl veden vedoucím týmu, ale externím školitelem. Manažer totiž často inklinuje k ovládnutí sezení, nebo naopak k pasivitě, díky níž tým pocítuje nedostatek zájmu. Tyto druhy chování akci jednoznačně ohrožují. Proto je vhodné aby manažer spolupracoval se školitelem.

Poslední element je takový, že musí existovat závazek k teambuildingu. To znamená, že pracovníci musí vědět, že se plánovaný teambuilding opravdu uskuteční.

Budování týmů může probíhat mnoha způsoby, které pomáhají vybrané skupině pracovat efektivněji, zvýšit produktivitu, cítit se dobře a mít radost z práce. V této době je termín teambuilding velice obecný pojem. Může se tím myslet téměř jakákoli aktivita, která má něco společného se skupinou lidí, která má společný program určený k pozitivnímu vývoji v týmu. Jsou jimi různé outdoorové kurzy, narozeninové oslavy, nebo týmový assessment. (15)

Další záležitostí týkající se budování týmů je team coaching. Hackman a Wageman 2005 definovali team coaching, jako vedení týmů, které kombinuje výkon a proces. Jedná se o metodu, která pomáhá lidem pochopit, jak nejlépe pracovat s ostatními. Řeší konflikty v týmu a zlepšení pracovních vztahů. (5)

3.4 Historie teambuildingu

Historie teambuildingu se začala psát zhruba ve třicátých letech, kdy se objevily první náznaky potřeby týmu a týmové spolupráce. Průkopníkem se stali Hawthorne Studies, kteří sledovali, co se stane se skupinou pracovníků, která čelí nejrozličnějším požadavkům.

Nicméně samotný koncept teambuildingu směřuje do šedesátých let a začíná se vytvářet spolu se základy managementu. Vyvinul se prozlepšení interpersonálních vztahů a sociálních interakcí. Velký důraz se kladl na harmonii, budování vztahů a skupinovou soudržnost. Poté, co teambuilding dosáhl větší popularity mezi společnostmi, posunulo se jeho zaměření na úspěšné výsledky, dosahování cílů a úkolů. V dnešní době tento pojem zahrnuje 2 aspekty, jak sounáležitost členů týmu, tak i týmové plnění požadované práce. V průběhu času se zjistilo, že fungující týmy jsou pro jakoukoli firmu velice důležité, proto se klade na teambuilding čím dál větší důraz. (23)

3.5 Teambuilding jako dlouhodobé působení

Tuto kapitolu zahájím tématem stavění týmu. Každý tým musí mít vhodně zvolené složení aby mohl dostatečně plnit své funkce a cíle. Je tedy nutné určit: z jakých členů bude tým tvořen, kdo bude jeho vedoucím, kvalifikace členů týmu, požadované osobní charakteristiky členů týmu, jakou budou mít roli a také velikost týmu. Velikost se odvíjí od povahy úkolu, který má být splněn a od cíle. Dále velikost ovlivňuje výkon týmu, soudržnost, požadavky na tým a požadavky na jednotlivé členy týmu. Velikost může být různá, nicméně se doporučuje tým pěti až patnácti zaměstnancích, ideálně sedm. Měli by v něm být zastoupeni jednotlivci s potřebnými znalostmi a zkušenostmi. Neměla by být nikterak ohrožena komunikace mezi členy týmu. Méně tvůrčí je tým, který má méně než pět členů. Pokud je tým příliš velký, ztrácí se jednotlivci a celkově je tato situace náročná na koordinaci, komunikaci. Zároveň příliš velký tým ztrácí efektivitu a vedoucí se nemůže

plně věnovat všem členům. Častým jevem je i vytváření jakých si podskupin, které mezi sebou soupeří a to vede k rozpadu týmu. Občas je ale nutné rozdělit tým na tyto skupiny, ale pouze z hlediska pracovního zaměření. Podobně koncipovány jsou jednotlivé pracovní týmy i v ICT Services. Existují samozřejmě i větší, nebo menší, ale průměr je 7 pracovníků. (8)

Stieglitz v (Khelerová 1995) definoval 7 faktorů na velikost týmu, kterými by se měla řídit optimální velikost týmu.

1. Stupeň rozdílnosti, či podobnosti práce
2. Fyzická vzdálenost spolupracovníků
3. Složitost činnosti
4. Kvalifikace pracovníků
5. Rozsah nutné koordinace mezi členy týmu
6. Pracnost plánování práce v týmu
7. Přítomnost pomocníků (10)

3.5.1 Členové týmu

Pro tým je obecně velice důležité jaké je jeho složení. Nesprávně zařazený člověk totiž může celý tým rozbourat. Proto manažer musí vybírat členy i z hlediska psychologického, což je ale relativně těžké rozpoznat již na pracovním pohovoru. Měl by se tedy zaměřit hlavně na odborné znalosti, například dosažené vzdělání, nebo praxe. Dalším předmětem zkoumání u přijímacího pohovoru je osobní charakteristika. Tam se řadí takové věci jako je schopnost týmové práce, flexibilita, komunikační schopnosti, vůdcovství, odolnost vůči stresu, nebo loajalita. Důležitou záležitostí, kterou by měl manažer na přijímacím pohovoru zjistit jsou týmové role, které jednotlivcům nejvíce odpovídají. (8)

Při sestavování týmu by měl manažer znát osobní charakteristiky jednotlivých členů a znát jejich vhodnost zapojení se do kolektivu a schopnost týmové spolupráce. Existují

čtyři základní typy lidí. Sangvinik, melancholik, flegmatik a cholerik. Každá tato osobnost má jiný styl jednání a řízení, proto bych uvedl tabulku, ve které je vidět, jaké má daná osobnost předpoklady práce v týmu

Tabulka 1: Předpoklady pro práci v týmu různých osobností

Typ temperamentu	Autorita	Styl řízení	Prestiž	Specifika
Sangvinik	Přirozená a vysoká	Kooperativní, konzultující, nedirektivní	Vysoká včetně oblíbenosti	Smysl pro humor, nadhled
Flegmatik	Nízká	Liberální	Vysoká	Lhostejnost, uzavřenost,
Cholerik	Vysoká, provázení strachem	Diktátorský, direktivní	Nízká, ale vyvolává poslušnost	Výrazná agresivita
Melancholik	Nízká, vzbuzuje spíše lítost a soucit	Snaha o participativní, nedirektivní	Vysoká	Utíká před konflikty a nepříjemnostmi

Zdroj: (8, s. 43)

Je nezbytné, aby každý člen týmu hrál roli, kterou předurčuje jeho osobní charakteristika a pro kterou má nejlepší předpoklady. Jednotlivec může samozřejmě zastávat i několik rolí najednou, jedná se zpravidla o jednu hlavní roli a případně několik vedlejších.

V knize Týmová spolupráce od Lenky Kolajové je týmová role definována takto: „Role je takové chování jedince v týmu, které je mu vlastní a je týmem přijímáno. Jde o chování člena týmu k ostatním, o jeho přístup k řešení problémů a o jeho typické postoje při plnění úkolů.“ (11)

Dobře sestavený tým by měl obsahovat všechny týmové role a být co nejrozmanitější. Výrazný podíl na určování rolí má také to, zda je člověk introvert, nebo extrovert. Pro vůdčí role se hodí spíše extrovertní typ člověka, ale na pilného dělníka se hodí zase spíše introvertní typ. (11)

3.5.2 Týmové role

Existuje několik dělení týmových rolí, mě zaujala typologie týmových rolí podle R. Mereditha Belbina, kterou se snaží využívat i manažeři v ICT Services. Belbin definoval devět základních rolí rozdělených do tří základních skupin.

- Role „sociální“, orientované na lidi
 - Koordinátor
 - Zde se jedná o pozitivní týmově myslící osobu, která se vyznačuje mírným demokratickým stylem myšlení, uvědomuje si společný cíl a dokáže k němu vést všechny složky týmu zároveň dokáže sladit potřeby organizace s potřebami jednotlivců. Jeho motivace je hlavně rozvoj svého týmu.
 - Týmový pracovník
 - Společensky smýšlející člověk, jehož typické vlastnosti jsou mírnost, přátelskost, silná orientace na lidi okolo sebe a svůj tým. V týmu bývá obvykle oblíben, je dobrým posluchačem a dokáže se vcítit do ostatních. Je spokojený tehdy, až jsou spokojeni ostatní. Jeho hlavní předností je, že dokáže stmelit tým a udržovat v něm dobré vztahy.
 - Vyhledávač zdrojů
 - Jedná se o temperamentní osobnost, která je schopná objevit nové kontakty a příležitosti- lidské, finanční, informační. Vše nové je pro něj výzva. Jeho nadšení pro jednu věc ale obvykle nevydrží dlouho a tak potřebuje nové podněty a nové věci, kde by se mohl realizovat.
- Role „akční“, orientované na akci
 - Formovač

- Člověk, který tvoří pravidla a rámec práce. Je značně kritický, netrpělivý, tvrdohlavý, soutěživý. Ostatní kolegy nutí do akce a je nespokojen, pokud někdo nedělá tak jak by měl. Je zároveň orientován na brzké perfektní dosažení výsledků a k tomu využívá všechny možné cesty.
- Realizátor
 - Tento člověk se vyznačuje svojí praktičností a systematičností. Má rád řád, normy, přesné postupy, harmonogramy a podobné věci. Dokáže přenést nápady jeho kolegů do uplatnitelné podoby, což je také velice důležité. Je posedlý systémem a nemá rád změny, jeho chování může vést až k zbytečně byrokratickému jednání. Motivací je pro něj jasně stanovený cíl, dosažitelný za pomoci určitého systému.
- Dokončovatel
 - Pracovník, který se výrazně soustředí na detaily a je takový perfekcionista. Nic pro něj není dokonalé a motivuje ho vnitřní horlivost, která je význačná pro introverta. Obyčejně důvěřuje jen sám sobě a nemá rád delegování. Jeho slabostí je komunikace, se kterou může mít problémy. Naopak jeho přínosem je oddanost, cílevědomost.
- Role „mentální“, orientované na myšlení
 - Specialista
 - Člověk, který je orientovaný na specifické dovednosti, které má zafixované do posledního detailu. Je velice zaujatý pro svůj obor, ale nezajímá se o jiné, pro něj nezajímavé obory. Pro rozvoj jeho specializace je schopen udělat prakticky cokoli. Je sice iniciativní, ale mívá problémy s komunikací. Rád o svém oboru poskytuje množství informací.
 - Myslitel
 - Jedná se o kreativního zaměstnance, pro kterého není nic nemožné a jestliže se vyskytne nějaký překážka, horlivě přemýšlí, jak by ji

překonal i za provedení změn. Jedná se o ne příliš průbojného jedince s introverní povahou. Nevýhodou této role je, že ignoruje podružnost na úkor efektivnosti komunikace a je příliš zaujatý svými myšlenkami. Jeho motivace spočívá v nápadu, novém řešení.

- Vyhodnocovatel

- Člověk, který je vážně založený stratég s vysokými nároky. Jedná kriticky s přesným úsudkem. Je chladný, opatrný jedinec s nadhledem. Chybí mu hnací síla a schopnost inspirovat ostatní. Jeho motivace je úspěch v projektu, obrana týmu před pochybením, nebo snaha o jistý výsledek. (1)

Obecně můžeme role v týmu rozdělit na výkonové role a socioemocionální role. Výkonové jsou orientované na provedení úkolů, týkajících se funkčnosti týmu a jeho produktivity, úkolování atd. Naopak socioemocionální role slouží spíše k udržování mezilidských vztahů, k udržování morálky, stmelování týmu a udržování dobré, pozitivní nálady. (1)

3.5.3 Vedoucí týmu

Nejdůležitější osoba, která má za úkol vést tým, organizovat, plánovat, kontrolovat a realizovat další manažerské procesy pomocí kterých překonává stanovené týmové cíle. I vedoucí může mít různé povahy, ale zmínil bych základní schopnosti, které by měl mít. A to: podporovat, rozvíjet a usměrňovat týmovou diskuzi, vhodně motivovat své podřízené, mít velmi dobré komunikační schopnosti, vnést do týmu klima důvěry, povzbuzovat jednotlivce k efektivním výkonům a spolupráci, poznat potřeby a zájmy jednotlivých členů, korigovat potencionální konflikt uvnitř týmu, přimět ostatní aby plnili zadané úkoly. (8)

3.5.4 Týmové metody práce

Kantor ve své knize Týmová spolupráce (2008) jmenuje 5 hlavních metod týmové práce. Jsou jimi: Skupinová diskuze, společné rozhodování, pracovní porady, zpětná vazba, brainstorming.

Ve skupinové diskuzi se mění a obhajují myšlenky, informace nebo názory. Cílem této metody je za volně plynoucí konverzace dosáhnout nějakého výsledku. V této situaci mají všichni možnost si vyslechnout názory ostatních, nebo vyjádřit vlastní myšlenky. Skupinová diskuze má samozřejmě své zásady, v první řadě je důležité, aby byla udržována určitá disciplína a účastníci nedávali příliš najevo své emoce. Déle by měli dokázat naslouchat a porozumět názorům mluvčího. Jestliže nepochopíme myšlenku oponenta, nemůžeme ani jeho názor vyvracet. Zúčastnění by měli mít na paměti, že diskuze není intelektuální souboj, nýbrž hledání řešení. Také by všechna tvrzení měla mít svůj důkaz a nemělo by se odklánět od tématu. Problém nastává, kdy nějaký účastník chce mít za každou cenu pravdu a poslední slovo. Toto vede k rozbourání týmu.

Druhou metodou je společné rozhodování. Do rozhodnutí by se měli zapojit alespoň částečně všichni účastníci. Problémem může být nedostatek času, nebo rozdílná postavení v týmu. Rozhodování usnadňuje technika zvaná „pro a proti“, kdy se sepiší pod sebe důležité argumenty pro a proti a ke každému se přiřadí určité bodové ohodnocení podle důležitosti.

Pracovní porady jsou další metodou týmové spolupráce. Ty mohou být svolány z několika důvodů, mohou být pravidelné, nebo účelové, některé jsou formální a některé zase volnějšího rázu. Kantor uvádí, že pracovníci na takových poradách stráví mnoho času a výsledek je velice diskutabilní, což mohu z mé praxe potvrdit. Často se ve firmách konají různě velké porady, kdy se řeší i každodenní záležitosti, na druhou stranu to firmu obírá o čas, kdy mohou zaměstnanci pracovat. Dobrá rada by měla mít svůj účel a cíle, pořad jednání, časový rámec, prostor pro názory přítomných, vhodné zázemí a připravenost účastníků.

Čtvrtou metodou je zpětná vazba. Vše co pracovníci dělají by mělo mít svoji zpětnou vazbu, určité hodnocení, ať už kladné, nebo záporné. Při sdělování špatného hodnocení by měl být postup: „pochval, vytkni pochval“ čili na začátku a na konci říci něco pozitivního, aby se hodnocený necítil zbytečně flustrován.

Poslední metodou, kterou Kantor uvádí je tzv. Brainstorming, což je metoda, při které vzniká velké množství nápadů pro budoucí posouzení. Jde při tom o kvantitu a ne o kvalitu návrhů, jsou přijímány všechny návrhy, které se hodnotí až po brainstormingu, je dobré návrhy psát na tabuli, na kterou každý uvidí. Jakmile dochází nové nápady, vyberou se ty nejlepší, o kterých se diskutuje. Brainstorming je zábavná forma k vytvoření jakýchkoli nápadů a vylepšováním, nicméně výzkumy prokazují, že jedinec má dvakrát tolik nápadů když pracuje samostatně. (9)

3.5.6 Jak motivovat svůj tým

Jednou z podstatných dovedností manažera je správně motivovat svůj tým. Existují mnohé teorie, jak tým motivovat. Základní je Hierarchie potřeb podle Maslowova. Ten tvrdí, že člověk má určitou hierarchii potřeb a podle ní je také motivován. Určil tedy schéma pyramidy, kde jako první a nejvíce člověka uspokojují fyziologické potřeby, jako je například spánek, následuje pocit bezpečí, sociální potřeby, potřeba úcty a nakonec je potřeba seberealizace. Lidské potřeby následují zespoda nahoru díky tomu, že se nejdříve soustředí na základní potřeby a nakonec ty, které vytváří naše uspokojení a seberealizaci. (4, 6)

Další zajímavou teorií je Herzbergerova teorie: motivační a hygienické faktory. Jedná se o faktory spokojenosti - motivační a nespokojenosti - hygienické. Faktory nespokojenosti jsou například politika, plat, pracovní podmínky, pracovní pozice, nebo pracovní jistota. Toto jsou oblasti, kde mohou nastat stížnosti, nebo nespokojenost. Například, když kolega pracující svým pomalým tempem, že tým není schopen plnit termíny. Faktory spokojenosti jsou ty, které vytváří pozitivní motivaci. Jsou jimi: úspěch, uznání, náplň práce, zodpovědnost, povýšení, možnost růstu.

Vroomova teorie očekávání. Tato teorie uvádí principy, které jsou spojeny s dosahováním cílů. Jde o virtuální kruh, který s jasnými cíli popohání zaměstnance ke splnění cílů a pokračuje dále procesem nastavování nových cílů. (4)

3.5.7 Tvorba týmu

A jak má tedy manažer postupovat při výběru a vedení lidí v týmu? Velice důležitá je stavba týmu. Nejprve se musí zvolit jeho způsob existence a cíle. Jedná se tedy o nastavení týmové kultury. Manažer tedy určí zodpovědnost každého člena a vnímá budování jako dlouhodobý proces, v žádném případě se nejedná o krátkou dobu, například jednoho měsíce. Je také zbytečné spoléhat na jednorázové stmelovací akce. Důležitá je také tvorba vazeb. Prvořadým úkolem je vytvoření silné vazby ke skupině, jednotlivci by se měli identifikovat jako „my“ nutné je také stanovit, ke komu se člen týmu může obrátit pro radu a zajistit organizační strukturu, v níž tým působí. Čili se postarat o to, aby mezi sebou týmy nesoupeřily o zdroje, ale aby spolupracovaly při cestě ke společnému cíli. (9)

Výběr lidí do týmu

Dobré fungování každého týmu je závislé na schopnostech a kvalifikaci jeho členů. Proto hodně záleží na tom, jaké podřízené manažer vybere. Je také důležité, aby byl při přímácím rozhovoru přítomný personalista, který má s výběrem pracovníků zkušenosti. Celé výběrové řízení se skládá z několika etap:

1. Stanovení požadavků nového místa
2. Vyhledávání uchazečů
3. Zkoumání uchazečů
4. Rozhodnutí o výběru (2)

První fáze, stanovení požadavků nového místa, je velice důležitá. Požadavky musí být jasné před začátkem výběrového řízení.

Ve druhé fázi vyhledáváme uchazeče. Metod pro vyhledávání je několik a v dnešní době se hodně využívá metoda získávání známých. Od tohoto člověka víme, co máme očekávat a známe jeho silné a slabé stránky. Dále se zaměstnanci získávají pomocí inzerce,

které může být v tisku, nebo na internetu. Zde je potřeba zvážit do kterých médií inzerát zadat, protože každé má trochu jinou cílovou skupinu. Vyhledávání pracovníků na úřadu práce je vhodné pro obory, kde není nutná velká specializace. Dále se mohou pracovníci vyhledávat na školách, nebo metodou headhunting, kde se vyhledávají mimořádně schopní pracovníci a lákají se do nové firmy, při nabídnutí lepších pracovních podmínek. (2)

Dalším krokem je výběr pracovníků. Je opět několik metod, kterými se pracovník vybírá z již získaných pracovníků do výběrového řízení. Podniky mohou vybírat zaměstnance například pomocí životopisu, vstupního pohovoru, referencí z minulých zaměstnání, nebo různých vstupních testů. (30)

V další fázi mají manažeři za pomoci personalitů k dispozici vždy okruh uchazečů a ty zkoumají pomocí různých dotazníků a cvičení. Tato fáze může trvat i několik týdnů, ale zpravidla se dospěje k výběru nejvhodnějšího kandidáta.

3.5.8 Proč jsou schůze důležité

Už od malička je každý z nás členem několika společenských skupin. A aby tyto skupiny mohly existovat, musejí se scházet. Každá se schází jinak často. Schůze jsou podstatným jevem v zaměstnání, každý pracovník se účastní schůzí a čím vyšší má postavení, tím více času stráví na schůzkách. U vyššího managementu je to více než 50%. Většinou ale zaměstnanci nesou schůze spíše nelibě. Důležité ale je, že bez schůzek by nemohla fungovat žádná větší společnost, protože se na poradách vyřeší mnohé problémy. Má to další nesporné výhody, například, že se vedoucí může rovnou přesvědčit, zda podřízení porozuměli úkolu. Každý řešitel by měl do diskuze vnést svůj vlastní názor a kritiku. Jaký je výsledek schůze přímo i nepřímo ovlivňuje život jednotlivce. Buď se na poradě odsouhlasí nové pracovní začlenění, nebo se schválí například nové činnosti, které nepřímo ovlivní jeho práci. Nicméně mezi pracovníky jsou obecně neoblíbené a považují je většinou za nutné zlo. To je hlavně díky tomu, že ne vždy vede schůzi zkušený teamleader, který dokáže řešit správně problémy. Také pracovník má spoustu práce se zvládnutím vlastních úkolů a má pocit, že tyto schůze mu pouze berou čas. (7)

3.6 Teambuilding jako samostatná akce

Teambuilding začíná v okamžiku uvědomění si jeho potřeby. Základními indikátory jsou nevyřešené problémy, špatné mezilidské vztahy, špatné provádění úkolů, problémy v komunikaci, nízká morálka a další problémy. S prohlubováním těchto problémů přichází krize, která indikuje potřebu teambuildingu. Neméně důležité je také správné načasování teambuildingu. Může se stát že je načasován až příliš pozdě a dojde ke ztrátě, která je způsobena včasným nevyřešením problému. Naopak teambuilding není dobré provádět v čase, kdy se chystají nějaké změny, například se v dohledné době změní personální obsazení, nebo tým nemá prostředky, které potřebuje, tým má problémy nalákat a udržet si členy, anebo týmová práce není dostatečně oceňována. (17)

Při posouzení potřeby teambuildingu je nutné zahrnout více faktorů a jedná se o určitý proces.

- Definování cílů
- Výběr metody pro sběr a vyhodnocení dat
- Sběr dat
- Analýza informací
- Identifikace témat a otázek, které působí problémy (7)

Nejdříve je tedy nezbytné definovat cíle. Ty mohou být různé a lišit se od pracovního kolektivu, ale nejzákladnějšími cíli jsou zlepšení mezilidských vztahů na pracovišti, vyřešení určitých pracovních problémů, nebo například odměna týmu za dobrou práci. Podle cíle má i samotná akce svůj charakter. Třemi hlavními technikami sběru dat jsou rozhovory mezi čtyřma očima, rozhovory v malých skupinách, dotazníky a jiné typy měření, přičemž každá technika má své výhody a nevýhody. Poté se nasbírají a vyhodnotí data. Nakonec manažer identifikuje otázky, které dělají problémy. Ze získaných informací se pak vedení rozhodne, zda teambuilding zorganizovat a v jaké formě. (7)

3.6.1 Organizace teambuildingové akce

Přikláním se k názoru Evy Mouhauptové, která v knize Teambuilding rozděluje akce na zážitkové a outdoor. Zážitková metoda je metoda, ze které se účastník učí svým zážitkem, jak vytěží z vlastní zkušenosti maximum a získá potřebné poznatky. Metoda je založena na skupinovém učení, kdy si jednotlivci navzájem popisují různé úhly pohledu. Zážitková metoda je založena na několika principech- je známo, že se nejlépe a nejefektivněji učíme zážitkem. Pokud spolu tým něco dělá, může o tom poté mluvit a tak dochází ke zpětné vazbě. (15)

V knize Rozvoj a vzdělávání manažerů od Ivany Folwarczné je základem zážitkových metod Kolbův cyklus učení, který definoval typologii stylů učení a cyklus učení. Skládá se z několika základních bodů: Zážitek konkrétní situace, zpětné pozorování, zobecnění a pochopení souvislostí, aktivní zkouška poznání. V zážitkovém učení hrají důležitou roli vztahy. Emoční inteligence je tentokrát důležitější než přirozená. Další roli v zážitkovém učení hraje naše samotné podvědomí, často si totiž účastníci uvědomí, že jednají, jak by si nikdy nemysleli, že se zachovají, například si nepřipouští soutěživost. Modelové situace změny jsou zajímavou součástí zážitkového učení, kdy je nastolena nějaká netradiční situace a je pozorováno, jaký vliv to bude mít. Může se jednat například o změnu organizační struktury. Dále díky zážitku můžeme odhalit skryté schopnosti, silné stránky a vloh, které se doposud neprojevovaly. Také dochází ke změně k lepšímu ve vnímání skupiny. Jedinec se se skupinou více spojí, posílí loajalitu a zvyšuje toleranci. Zážitkové učení lze praktikovat i uvnitř, například konferenční místnosti, nebo hotelu, kdy je tato forma využívána v kombinaci se vzděláváním a tréninkem. Je ale méně náročná a méně atraktivní, protože se v místnostech nelze dělat různé venkovní činnosti jako je například slaňování atd. (3)

Druhým typem programů je tzv. Outdoor, což je výraz pro cokoli, co se odehrává venku. Od pěšího výletu přes paintball až po cílené budování týmu. Většinou se jedná o akční, zábavné akce, které probíhají v přírodě a umožňují neuvěřitelné zážitky. Také to představuje určitou péči o mezilidské vztahy jinak než pracovně. Tím že se akce odehrává

v neznámém a nezvyklém prostředí, je podporována to odvahu k děláni neobyčejných věcí. Pro teambuilding společnosti ICT Services jsme vybrali tuto formu akce. (7)

3.6.2 Typy programů

V nadcházející části bude zmíněno několik druhů programů podle Hermochové. Týmy si volí program hlavně podle cíle, velikosti týmu, organizace akce, prostředí a dalších kritérií, které mohou být rozdílné pro různé skupiny.

Stmelení kolektivu je první typem programu, který má za cíl neformálně seznámit lidi ve skupině, stmelení skupiny, naučit se spolupracovat a zažít společný zážitek. Tyto programy jsou vhodné pro skupinu, kde se počet lidí pohybuje okolo čtyřiceti. V některých případech ale bohužel dochází k tomu, že si zaměstnanci pletou akci s firemním mejdanem. Není špatné to kombinovat, ale měla by převládat část zaměřena na různé zážitkové aktivity.

Budování týmu je druhým typem programu, jehož hlavními cíly jsou zvýšení efektivnosti v týmu, zlepšit komunikaci a vytvoření aktivního přístupu k řešení úkolů a problémů u zaměstnanců. Dosáhne se toho tak, že se kombinuje více způsobů. Základ je navazování aktivit tak, aby se vzájemně doplňovaly a podporovaly týmový rozvoj. Po skončení aktivit nastává rozbor a diskuze o situaci ve firmě. Zároveň je nutné prodiskutovat průběh akce. Do této diskuze by se měl zapojit každý účastník a vyjádřit se, jaké části byly pro něj zajímavé a které například změnily jeho přístup k určitým věcem. Tato metoda má výhodu, že se účastníci zabývají svými i týmovými slabými a silnými stránkami. Někteří účastníci dokonce přijdou na věci, které by bez této akce o svém týmu a o sobě nezjistili. K budování týmu potřebujeme motivaci ještě před kurzem, aby nedošlo k selhání akce. Z velké míry závisí úspěch na lektorovi, který vede diskusi.

Další metodou je koučink skupiny, koučing týmu, jejíž cílovou skupinou jsou spíše menší týmy a má za cíl dlouhodobé provázení týmů při zavádění určité změny, během náročného období a při zvyšování výkonu. Jedná se o průběžný vztah externího kouče a týmu založený na cílevědomém přístupu ke společným cílům a úkolům. Koučování týmu probíhá v několika krocích. Nejdříve se domluví rozsah působnosti, jak se dostat

z výchozího stavu k cílovému, z tohoto vychází konkrétní potřebné kroky. Jedná se o velice efektivní metodu pro týmy, které potřebují rychle a dobře dosáhnout změny, za předpokladu, že nikdo tuto metodu nesabotuje, což je velmi kontraproduktivní.

Vzdělání zážitkem je další typ programu, který má za cíl praktické vyzkoušení změny a nových poznatků, cílené vzdělávání na určité téma a diagnostiku výchozího stavu. Je určen pro skupiny menší než patnáct osob. V poslední době je zde fenomén vzdělávací akce v kombinaci s outdoorem. Klade se důraz na akci a použití znalostí a dovedností v přímé aplikaci. Tato akce se většinou realizuje v několika krocích.

1. Zadání
2. Analýza situace a vytipování procesů k simulaci
3. Vzdělávání
4. Simulace procesů- zde mají pracovníci použít znalosti, které získali ve vzdělávací části (19)

Tato metoda je pro účastníky obvykle velice zajímavá a baví je. Také je důležité, že si na akci pracovník vyzkouší a zažije postupy, které poté bude potřebovat v praxi. Nevýhoda této metody spočívá v ceně. Tyto akce šité na míru jsou zpravidla nákladnější. Je nutné pečlivě vybrat lektora, na kterém celý úspěch záleží.

Outdoor assessment je metoda, která hodnotí schopnosti a dovednosti jednotlivců, nebo týmů. Je určená spíše pro projektové týmy a manažery na různých pozicích. Metoda se využívá jak v místnosti, tak i v terénu, kde jsou náročnější podmínky a situace. Díky této metodě je možné uchazeče o práci, nebo stávající pracovníky lépe poznat a ohodnotit jejich schopnosti. Můžeme hodnotit například práci se stresem, orientaci ve složité situaci, reakci na určitou změnu, vedení týmu a další vlastnosti. Metoda je ale náročná na správné prostředí, protože je nutné vybrat klidné prostředí, aby nerušilo účastníky. Také je důležité definovat pozorované kompetence. Samotná organizace vyžaduje více času a dokonalejší přípravu, protože na různé aktivity je nutné další vybavení. Tyto věci se promítají do ceny, která bude vyšší.

Expedice a náročné projekty. Jedná se o učení běžnou, nemodelovou situací při neobvyklém zážitku. Tím se vyzkouší fungování týmu v normálních podmínkách. Zde má tým a jednatel možnost okusit své možnosti a překonat své hranice. Tato akce je určená pro menší pracovní skupiny a týmy. Také je důležité mít stmelený tým, dobrou fyzickou kondici a rozhodnutí jít do takovéto akce. Jde většinou o zajímavé těžší situace, například sjíždění řeky na raftu, vysokohorský výšlap, nebo cyklovýlet. Je nutné, aby s programem většina týmu souhlasila. Je to tedy založeno na překonávání sebe sama v těžkých situacích, takže když se někdo například bojí výšky, je pro něho velice těžké přejít překážku ve výšce, ale díky podpoře týmu ji nakonec překoná. Za těchto situací se kolegové velice dobře poznají. Z někoho se vyvrbí výborný kolega a u někoho jiného se mohou projevit špatné negativní vlastnosti. V těchto situacích dochází také k nejrozumnějším krizím, které je nutné překonat. Při vypjatých krizových situacích se na člověku nejlépe pozná charakter. Tyto akce mohou přinést určitý průlom ve fungování skupiny, ale také problematická zjištění, například, že jsou ve skupině velké rozdíly, nebo členové nemají dostatečnou fyzickou kondici, což může narušit celý průběh expedice. Je nutné mít také adekvátní vybavení. (19)

Hlavním cílem těchto akcí je zvýšení loajality zaměstnanců, motivace případně odměnění zaměstnanců nebo obchodních partnerů. Jde o snahu vybudit pozitivní zážitek v co nejvíce zúčastněných. Tyto akce jsou zpravidla luxusnější a snaží se účastníky co nejvíce zabavit. Je na nich velká možnost navázání neformálních kontaktů, které jsou pro pracovní kolektiv také důležité. Často je možné uskutečnit tyto akce s rodinnými příslušníky.

Program může být na těchto akcích velice různorodý, může se jednat o velkou sportovní adrenalinovou akci, nebo jednoduchý zájezd například do moravského sklípku. Vždy se ale akce odehrává v dobrém zázemí s ubytováním, teplým jídlem i pitím. Velice důležité je zvolit správně místo konání. Je dobré zvolit odlišné prostředí, než to ve kterém se zaměstnanci běžně pohybují. Dalším důležitým bodem je zvolení vhodného modelu akce, čili správné vyvážení odpočinkové a zábavné, sportovní složky.

Nicméně i zde se najdou typy programů, které není vhodné volit. Například paintball, což je individuální hra, kdy se většinou nespolupracuje, hráč se snaží zasáhnout co nejvíce protivníky. (7)

3.6.3 Team spirit

Často používaným termínem je team spirit, v překladu týmový duch. Jde o to, že každá skupina pracující na stejném cíli má svého ducha a ten jí pomáhá k dosažení lepších výsledků. Ducha si tvoří samotná skupina svou atmosférou, vztahy ale i konflikty. Může se jednat o skupinu mladých studentů, kteří hrají na hřišti určitou míčovou hru, nebo obchodníci ve světě marketingu, kteří se snaží vytvořit efektivní reklamní kampaň. Týmový duch jim přitom pomáhá dosáhnout lepších výsledků. (28)

3.6.4 Příprava akce, plánování

Když se vedení rozhodne, že uspořádá teambuildingovou akci je na řadě ji naplánovat a připravit. Příprava je základem každé akce a je lhostejné, jestli akci organizuje tým sám, nebo si najímá externího organizátora. Je zde několik přípravných kroků, které se mohou měnit s typem události, ale podstata zůstává víceméně stejná. Jedná se o:

1. Zadání
2. Analýzu
3. Organizační přípravu
4. Informace o kurzu účastníkům (18)

Jako první je tedy nutné se zamyslet a definovat zadání, vyjasnit si, co chceme, proč a jaký má být výsledek akce. Většina cílů je podobná - stmelit lidi, podpořit spolupráci, zlepšení komunikace, odpočinek, zábava, nebo motivace. Je také dobré znát výchozí situaci ve skupině, což je základem pro dobrou práci se skupinou na kurzu. Jestliže je akce organizována externí firmou, je nutné aby měla všechny důležité informace o skupině.

Problémem může být i nejasná informovanost účastníků kurzu, jestliže neznají přesně program akce je možné, že to budou brát pouze jako mejdan za firemní peníze. To nastává v případě, kdy vedoucí chce, aby se jeho zaměstnanci na kurz těšili, proto může slíbit něco jiného, než objednal. Pak hrozí i zklamání skupiny. I proto je nutné dostatečně definovat program i cíle, a seznámit s nimi účastníky. Doporučuje se, aby byli na kurzu přítomni jeho zadavatelé. Může nastat například problém, že vrcholný management si zadá teambuilding pro svůj střední management, ale na akci nepojede. Tam se teprve ukáže, že problém je mezi vyšším a středním managementem a v umění motivovat své podřízené.

(18)

3.6.5 Organizační příprava

Existuje řada firem, které se zabývají touto problematikou a mají také své know-how. Proto jsou tyto akce jistější na úspěch, ale zase mnohem dražší, protože firma zaplatí za program, ubytování instruktorů a za mnohé další.

Základem pro dobrou akci je jídlo, teplá voda a teplo. Dobré je zadat externí firmě určité požadavky na kvalitu stravování a ubytování, jestliže manažer toto nespecifikuje, hrozí, že tyto podstatné věci nebudou splňovat představy firmy a tím pádem akce nebude tak úspěšná.

Motivace účastníků je také velice důležitá. Chybou je, když se člen týmu například bojí, že se bude ztrapňovat někde v lese při aktivitách, které mu nesednou. Motivace záleží na skupinové kultuře a dynamice. Každého ale motivuje něco jiného, proto můžeme motivovat zaměstnance několika způsoby. Způsob cíle a efektu: Většina účastníků potřebuje vědět co, proč, jak má dělat a k čemu jim to bude v práci. To se odblourá tím, že jsou jasné definovány cíle a program akce. Další způsob motivace má spojitost se zázemím. Lidé potřebují vědět, kde budou spát, co budou jíst a jaké tam jsou podmínky pro ubytování. Pro motivaci je také důležité zmínit, že se po nich nebude chtít nic převratného a že koučové budou hlavně od pomoci, ne ke komandování. Struktura programu a příprava také hrají svou roli, protože není lehké popsat přesně to, co se bude dít. Alespoň v informacích by měla být popsána fyzická náročnost, pomůcky, které si mají vzít s sebou a podobné. Jestliže

akci organizuje externí firma, je dobré, aby se účastníci sešli s instruktory ještě předem a tak věděli s kým pojedou a co od nich mohou zhruba očekávat. (15)

3.6.6 Výběr organizátora kurzu

Jak již bylo zmíněno, pro organizaci mohou být využity interní i externí zdroje. Jestliže se rozhodneme, že za vyšší cenu vybereme extreního školitele a jestliže máme své požadavky a cíle jasně definovány, zbývá už jen najít správného organizátora. Každá firma má vlastní postupy, jak sestavit ucelený program, tudíž je nutné vyjasnit co do programu nechceme, bojíme-li se například vysokých překážek. Cena je u různých firem odlišná a závisí na faktorech jako je délka a náročnost programu, materiálové vybavení, atd. Bohužel srovnání cen nevypovídá, protože nízká cena může znamenat nedostačující vybavenost, nebo nižší kvalitu personálu. Zadávací firma si může nechat vypracovat rozpočty s ohledem na nabízený program a posléze je porovnat. Cena tedy závisí i na počtu účastníků a na délce akce. Pohybuje se od několika desítek tisíc korun až po statisícové částky. Co se týče programů, mohou být nabídky firem podobné, jelikož aktivit není takové množství, aby každá firma měla něco jiného, ale i když je program stejný, liší se jeho aplikace. Také je nesmírně důležité dbát na bezpečnost. Manažeři by také měli zjistit, jakým způsobem má firma uzavřeno pojištění. Jistota, že má externí firma bezpečnost a další důležité věci propracovány napoví hodně její historie a reference. Přitom ale není tolik důležité, kolik akcí firma uspořádala, ale spíše jestli se k ní klienti vrací, či nikoli. Většina těchto firem se prezentuje na internetu a tam, kde je možné napsat cokoli, proto je dobré získat kontakt na některého předešlého klienta a ověřit si jeho spokojenost. (15)

3.7 Teambuildingové společnosti v ČR

V dnešní době jsou teambuildingové akce populární a proto existuje i celá řada firem, které tyto akce pořádají.

Mohou připravit kompletní program, kde je zahrnuto ubytování, stravování, doprava, aktivity atd., nebo firmy připravují pouze aktivity. Je také časté, že jsou teambuildingové aktivity i v nabídce lepších hotelů, kdy připraví pouze třeba tenisový turnaj, nebo podobné sportovní aktivity. Pro srovnání byly vybrány 3 známé firmy působící v České republice

ADVENTURA

Firma Adventura připravuje jak koučing, tak i krátké programy. Jedná se o společnost s největší nabídkou v porovnání s ostatními. (19)

ANDRA

Tato společnost se specializuje na teambuildingy šité na míru, připraví akci na téměř jakémkoli místě, ale chybí nabídka dlouhodobého působení na tým. (20)

FUN ISLAND

FUN ISLAND je společnost, která dělá programy přímo v centru Prahy na ostrově na Císařské louce. Dá se zde využít lanového centra, vodních sportů a dalších sportovních zařízení. (25)

4 METODOLOGIE

Dle 2 hlavních zadaných cílů, jakými jsou zorganizování firemní akce a zjištění zpětné vazby, tedy jak se teambuilding povedl z hlediska zaměstnance budeme postupovat v metodologické části práce.

Při plánování a organizování jsme vycházeli z poznatků získaných v teoretické části bakalářské práce, což v některých věcech velmi pomohlo. Díky nim jsme věděli, jak lépe postupovat a na co si dát například pozor. Při průběhu akce jsme neměli kapacity na metodu pozorování, která by byla sice zajímavá, ale vedení nevyžadovalo až tak podrobnou analýzu. Po hned po uskutečnění poslední části teambuildingu jsme pomocí písemného dotazníku zkoumali spokojenost účastníků akce, efekt programu na sblížení pracovníků a přínos pro další zaměstnanecký život ve firmě. Tento způsob analýzy byl pro naše podmínky nejvhodnější..

4.1 Písemný dotazník

"Dotazník je soustava předem připravených a pečlivě formulovaných otázek, které jsou promyšleně seřazeny a na které dotazovaná osoba odpovídá písemně." (29)

Dotazník zahrnuje několik základních pojmů, jsou jimi:

- respondent – osoba vyplňující dotazník
- otázky/položky – prvky dotazníku
- administrace – zadávání dotazníku (29)

Tvorba dotazníku

Je dále nutné znát přesný postup pro tvorbu dotazníku, kterého by se měl držet každý, které ho vytváří.

1. Cíl dotazníku, co má vyzmoumat,
2. Formulace otázek, pokud možno jednoduché a jednoznačné
4. Komu bude dotazník určen.

5. Pilotáž- testování dotazníku na malém množství respondentů (předvýzkum) a také sami na sobě.

6. Zhodnocení dotazníku a provedení případných změn. (29)

Struktura dotazníku

1. část – je zde uvedena hlavička, kde najdeme: Název a adresu instituce, která dotazník zadává, jméno autora dotazníku, vysvětlení cíle, motivace respondenta k odpovědi, stručné pokyny, jak dotazník vyplnit, poděkování za čas, který respondent vyplňování dotazníku věnuje

2. část – obsahuje vlastní otázky, otázky se děle podle stupně otevřenosti na:

uzavřené – zde má respondent na výběr z možností, které má zaškrtnout, jedná se například o ANO/NE

- výběrové otázky - výběr z jedné vypsané alternativy
- výčtové otázky – je možné si vybrat hned z několika alternativ
- škálové otázky - jsou nejvhodnější pro analýzu dat, respondent hodnotí navržené odpovědi většinou stupnicí 1-5

Výhody uzavřených otázek: jednoduché vyplnění, snadnější zpracování, jsou zaměřeny pouze na to, co chce dotazník zjistit

Nevýhody uzavřených otázek: nemusí vždy přesně vystihnout názory respondenta, složitější na vytvoření a respondenti mohou otázky vyplnit nahodile

otevřené - respondent na otázky odpovídá vlastními slovy

Výhody otevřených otázek: originální odpovědi, které přesně vystihují respondentův názor, respondent se hlouběji zamýšlí nad tématem.

Nevýhody otevřených otázek: složitější zpracování odpovědí a jejich různorodá kvalita odpovědí.

polouzavřené – jedná se o kombinaci uzavřené a otevřené otázky

3. část - poděkování za spolupráci a vyplnění dotazníku

Tato metoda má výhody, že si respondent může rozmyslet svoji odpověď. Je také jednoduchý na vyplnění a levný. (29)

Jiný způsob dotazování než písemný dotazník nebyl v našich podmínkách možný. Dal by se ještě použít elektronický, s tím, že by se rozeslal po skončení další pracovní den, ale návratnost by nebyla tak velká.

4.2 Sběr a analýza dat

Byl využit dotazník již předvytvořený firmou ČSOB. Týkal se přímo spokojenosti s podobnými firemními akcemi. Jelikož byl použit již několikrát při jiných akcích ČSOB, tak splňoval kritéria, které chtělo vedení vědět o průběhu akce a spokojenosti s ní.

Dotazník byl koncipován systémem otevřených a uzavřených otázek, které měly za cíl zjistit celkovou spokojenost s akcí, jak vyhovovalo zvolené místo a program, ohodnotit výkony trenérů a koučů, které zaměstnance školili ve večerní přednášce a organizátora outdoorového programu. Dále měl dotazník přinést poznatky, zda byla akce přínosná pro práci, nebo to byla ze zaměstnancova pohledu spíše ztáta času.. Odpovědi byly hodnoceny velice pozitivně. Dotazník byl distribuován hned po skončení programu před odjezdem. Byl rozdán všem zaměstnancům, kteří se akce zúčastnili. Obsahoval 5 otázek a návratnost dotazníků byla 100% tudíž je vzorek reprezentativní. Délka vyplňování dotazníku byla zhruba 10 minut. Samostatné otázky budou rozebrány v další části práce.

Po uskutečnění akce jsme zanesli odpovědi do grafů a do tabulek. Použili jsme na to program MS Excel.

5 OUTDOOR TEAMBUILDING KBC ICT SERVICES

5.1 Československá obchodní banka

ČSOB je jednou z největších bank v České republice, má okolo osmi tisíc zaměstnanců a pravidelně více než desetimiliardové zisky za rok. Její hlavní centrála sídlí v Praze v Radlické ulici 333, v největší administrativní budově v ČR, která pojme až 2 tisíce zaměstnanců. Československá obchodní banka byla koupena v roce 1999 Belgickou skupinou KBC a patří k nejvydělečnějším bankám ve skupině. ČSOB působí zároveň na Slovensku a v Maďarsku. Součástí skupiny KBC je i firma KBC ICT Services, která je hlavním partnerem a dodavatelem IT služeb do banky. (21)

5.2 Příprava na teambuilding

Na jaře roku 2011 byl v oddělení KBC ICT Services- zákaznická porpora, spadající pod manažerku Annu P., prováděn výzkum spokojenosti svých podřízených. Dotazník se týkal různých benefitů, co motivuje zaměstnance k dobrému pracovnímu výkonu, zda má nadbytek, nebo naopak nedostatek práce a jednou z otázek bylo, jak by si podřízený představoval firemní zážitkovou akci. Jestli klasický outdoor, nebo adrenalinový výjezd. Jelikož je většina kolegů zaměřena spíše na pohodovější způsob života, většina dala hlas klasickému outdooru, což znamená den, dva strávené v přírodě v nějakém hotelu.

Až koncem konce srpna jsem byl tedy osloven, zda bych pomohl se spoluorganizováním zážitkové akce společně s kolegou a přímým nadřízeným.

První úkol bylo stanovení cílů akce, jaký charakter programu se zde bude uplatňovat, časového rozvrhu plánování a organizování, kde se bude akce konat, jak bude probíhat, kolik na ní bude přítomno zaměstnanců, jaký bude budget a další věci, bez kterých by se tato akce neobešla.

Cíle jsme si stanovili jednoduché a to uspořádat akci v místě, které je vzdáleno do šedesáti kilometrů od Prahy v hezké přírodě a v hotelu, který bude splňovat důležitá kritéria, které zmíním později.

Hlavní cíle akce byly:

- Utužení a stmelení kolektivu
- Seznámení jednotlivých týmů
- Vzdělávací- implementace programu Lean
- Vytvořit společný zážitek
- Zorganizovat dobrou outdoorovou aktivitu

Charakter programu byl koncipován na pobyt v hotelu co nejbližší přírodě na jednu noc a jeden den, kdy odjezd do hotelu byl po pracovní době a návrat domů další den odpoledne. Pobyt měl mít odpočinkovou, teambuildingovou i pracovní náplň.

Časový rozvrh činností bylo nutné dobře promyslet, aby se nic nědělo na poslední chvíli. S ohledem na blížící se zimní období se nesmělo opomenout také chladnější počasí a včasný výběr ubytovacích kapacit. Postupné plánování začalo v půlce září, kdy se uskutečnily menší schůze s vedením a byla zadána kritéria. Nutné bylo také určit datum akce, které mohla ovlivnit dostupnost hotelu, který v té době ještě nebyl vybrán. Stanovili jsme tedy termín na polovinu druhého listopadového týdne, což mělo záležet na dostupnosti ubytování.

Proces vybírání hotelu se očekával delší kvůli srovnávání cen a jednání o budgetu na celou akci. Ubytování mělo být stanoveno i s cenou do poloviny října. Cena za ubytování a stravování přitom byla relativně důležitým aspektem vývěru hotelu. Domlouvání stravy nebylo nutné řešit ze začátku plánování, protože většina ubytovacích zařízení má své osvědčené a kvalitní způsoby, jak stravování pojmout. Toto téma tedy stačilo vyřešit až po vybrání hotelu tak dva týdny před konáním akce.

Dále bylo nutné vědět, kolik lidí se zúčastní akce, při počátečním jednání s hotely stačí jen orientační počet, my jsme měli toto číslo stanoveno mezi padesáti a šedesáti

osobami. Ale stanovili jsme si, že do konce října budeme znát přesný počet lidí jen s malou odchylkou, toto číslo jsme zjistili pomocí systému MS Outlook. Přesnější způsob zjišťování počtu osob popíši v další části práce.

Dále byla nutná spolupráce mezi teamleadery jednotlivých menších pracovních týmů. Jelikož jsou zhruba na stejné úrovni v organizační struktuře, tak bylo důležité domlouvat určité věci společně. Tato komunikace trvala po celou dobu příprav, až po začátek akce. Nezbytné bylo také získat povolení od příslušného HR oddělení spojené se schválením budgetu, to mělo proběhnout do 30. října. K tomu bylo zapotřebí udělat přesnou prezentaci, ve které budou zahrnuty náklady a základní cíle. Základní program akce bylo důležité promýšlet již od začátku, protože se v něm odráželo poslání tohoto pobytu. Museli jsme ho tedy nastavit tak, aby vyhovoval požadavkům. Základní schéma programu, kde je uveden příjezd, čas večere, budíček a podobné, jsme měli hotové hned ze začátku plánování, ale podrobný program teambuildingových aktivit jsme začali promýšlet od půlky října, čili méně než měsíc dopředu. Dle přesného promyšleného programu jsme nakoupili pomůcky několik dní před samotným teambuildingem.

5.2.1 Výběr ubytování

Výběr hotelu je pro akci vždy velice důležitý, odráží totiž celkový dojem. Rozeberme tedy zadaná kritéria pro ubytování. První byla vzdálenost od Prahy. Neměl být vzdálenější než sedmdesát kilometrů, aby časové a dopravní náklady nebyly příliš velké. Čím blíže, tím lépe. Zároveň byla důležitá lokalita z hlediska přírodních zdrojů. Bylo příhodné vybrat lokalitu poblíž nějaké zajímavé přírodní památky, nějakého zámku, nebo důležitého a krásného místa. V tomto ohledu je výborná lokalita Berounska, která je velice zajímavá a zároveň kousek od Prahy. Dalším podstatným kritériem bylo vybavení hotelu. Musela v něm být konferenční místnost pro konání větších prezentací, která obsáhne minimálně 60 lidí, což nemají všechna ubytovací zařízení. Také v hotelu musel být dostatek lůžek, v našem případě je to okolo 60. Výhodou byly pokoje po dvou. Samozřejmostí je obvykle jídelna pro všechny zúčastněné a záruka teplých jídel. Pro dobrý pocit zaměstnanců měl hotel mít i nějaké služby navíc, například v podobě hřiště, sauny, minigolfu atd. V dnešní době se často řeší obsluha, zda je zdvořilá, nebo naopak lhostejná.

Tato informace se dá ale získat jen z recenzí na internetu, kterým se nedá vždy věřit. Také bylo nutné, aby v absolutní blízkosti byl dostatek parkovacích míst pro auta.

Prohledávání internetu s cílem vybrat několik ubytovacích zařízení, která by splňovala zmíněná kritéria zabralo poměrně hodně času, protože jich není v okolí Prahy zas tak mnoho. Hledání probíhalo hlavně v lokalitách v okolí Berouna, Kutné Hory, Benešova a Davle. Výsledkem bylo vybrání pěti hotelů, se kterými započalo výběrové řízení, kde rozhodovala cena, vybavenost, vzdálenost a přírodní podmínky. Nejdříve jsme měli v úmyslu preferovat Berounsko kvůli dostupnosti a přírodě.

5.2.1.1 Rozbor hotelů

Rozeslali jsme prvotní maily 5 hotelům, a to: Hotel Na Ostrově v Berouně, který byl ze začátku nejžhavější kandidát, Amber hotel a hotel Benica v Benešově, Mědínek v Kutné hoře a hotel V Pivovaře, který se nachází v Davli. Mail obsahoval informace o tom, že hotel prošel ve výběrovém řízení do užšího kola, předpokládaném počtu osob a základními požadavky. Požádali jsme také o základní cenové údaje případně možné slevy.

Hotel Na Ostrově

Tento hotel měl nesporné výhody- nejmenší vzdálenost od Prahy, blízkost od přírodní rezervace Srbsko, vybavenost hotelu na vysoké úrovni- v areálu bowling, bazén a sauna, vstřícnost manažerů dát slevu z ceny, ale i tak byla poměrně vysoká, zásadní nevýhodu byla obsazenost konferenčního sálu v našem termínu. Proto jsme tento hotel nahradili hotelem Best Western Grand také v Berouně.

Hotel Benica

Nachází se na okraji Benešova hned vedle rychlostní silnice E55, což je spíše nevýhoda z hlediska hlučnosti a bezpečnosti. V hotelu se nachází konferenční sál pro zhruba 60-80 lidí v závislosti na rozestavení židlí. Co se týká sportovního vyžití, tak hotel

nabízí ping pongové stoly, šipky, saunu a v blízkosti areálu tenisové kurty. Dále nabízí dostatek dvoulůžkových pokojů. V požadovaném termínu měli volné ubytovací kapacity.

Tabulka 2: Cenová kalkulace hotelu Benica

objednaná služba	cena za jednotku	počet dní	počet osob	poznámky	cena za jednotku celkem
ubytování	650	1	60	ubytování včetně snídaně formou švédského stolu - studený	39000
				a teplý bufet - cena za osobu	
pronájem sálu	1500	2		pronájem vč. zákl. techniky - plátno, flipchart, dataprojektor	3000
oběd	190	2	60	dvouchodové menu + 1 nealko nápoj (Bonaqua nebo rozl. Džus (2dcl/os)	22800
odpoč. občerstvení	85	1	60	káva, čaj, bonaqua, koláček 1ks/os	5100
večeře	350	1	60	večeře formou bufetu	21000

Zdroj: vlastní (2011)

Amber hotel

Hotel Amber Konopiště je vzdálený asi půl kilometru od hotelu Benica, jedná se o zastaralejší komplex v těsné blízkosti Konopištského parku, což je nesporná výhoda. Dále nabízí také dostatek dvoulůžkových pokojů, parkovacích míst i dostatečný kongresový sál o schopnosti pojmout až 60 lidí. V komplexu se nachází venkovní hřiště na minigolf, multifunkční hřiště, sauna, přístřešek na grilování a restaurace. Tento hotel nabídl i nižší cenu v porovnání s konkurencí, díky zastaralejšímu areálu. Je koncipován tak, že jsou zvlášť pokoje, hlavní budova s konferenčním sálem a restaurace, takže se musí přecházet, což ve špatném počasí nemusí být zrovna příjemné.

Tabulka 3: Cenová kalkulace hotelu Amber

Cenová kalkulace:	
Jedno lůžkový pokoj:	700,- Kč
dvoulůžkový pokoj:	1000,- Kč
Salónek pro 60 osob:	1500,- Kč/akce
vč. snídaně a DPH.	

Zdroj: vlastní (2011)

Best Western Hotel Grand****

Tento hotel se řadí spíš k luxusnějším, zaměřen na bohatou klientelu. Je umístěn na okraji Berouna. Nabízí celou řadu služeb jako je konferenční sál až pro 200 osob, sportovní vyžití v hotelu anebo v blízkém okolí, půjčovna jízdních kol, hlídaná garáž v prostorách hotelu a další příjemné vymoženosti. S vyšší třídou je nutné počítat i s vyšší cenou, která je následující:

Tabulka 4: Cenová kalkulace hotelu Best Western Hotel Grand****

1/2	1 500,-Kč
1/1	1 100,-Kč
Oběd	od 250,- Kč/os.
Večeře	od 370,- Kč/os.
Raut	490,- Kč/os

Zdroj: vlastní (2011)

Hotel jsme díky zbytečně vysoké ceně dale nezahrnovali do dalšího plánování.

Hotel Mědínek

Tento hotel má zajímavou polohu přímo v centru Kutné Hory na centrálním náměstí. Toto je vhodné pro kulturní program, ale ne pro vycházky do přírody, která v okolí města není tak zajímavá. Program by se musel přizpůsobit místu konání. I tento hotel je malinko starší, ale velice dobře vybavený. Jako jediný je zařízen také pro menší děti, nechybí bezpečnostní krytky elektrických zásuvek, dětská vanička a jiné, což bylo pro náš pobyt ale nepodstatné. Hotel dále může nabídnout panoramatický výhled na kulturní památky v Kutné Hoře z nejvyšších pater hotelu. Za příplatek nabízí i organizace teambuildingových programů.

Tabulka 5: Cenová kalkulace hotelu Mědínek

ubytování – dvoulůžkový pokoj vč. snídaně	1600,- Kč
jednolůžkový pokoj vč. snídaně	1000,- Kč
stravování - oběd – menu o 3 chodech (bez nápojů)	180,- Kč/os.
večeře- menu o 3 chodech (bez nápojů)	180,- Kč/os.
pronájem - konferenční centrum	2500,- Kč/denně

Zdroj: vlastní (2011)

Hotel V Pivovaře

Tento hotel vyšel cenově nejvýhodněji, ale zato má nejhorší vybavení a ani konferenční místnost a restaurace nejsou dostatečně velké. Pojmou pouze 50 míst, což bylo málo pro náš účel. Hotel je zajímavý hlavně pro vlastní varnu piva. Dalším plusem může být velice malá vzdálenost od Prahy. Ovšem největším problémem byla po telefonu velice nepříjemná obsluha hotelu, proto jsme tuto možnost zavrhlí.

Tabulka 6: Cenová kalkulace hotelu V Pivovaře

Oběd-polévka, hlavní jídlo, zákusek, nebo salát	100,-Kč
Večeře-dle druhu pro představu-kuřecí steak, hranolky obloha	110,-Kč
Ubytování v pokojích se sociálním zařízením, včetně snídaně	450,-Kč

Zdroj: vlastní (2011)

5.5.2 podrobnější cenová kalkulace

Tabulka 7: Budget estimation

Hotel	Hotel V Pivovaře	Amber hotel	Benica	Mědínek
Lokalita	Davle	Benešov	Benešov	Kutná Hora
Ubytování	450	500	650	720
Strava	210	400	530	360
Coffee break	70	80	85	
Konferenční sál		1500	2500	2500
Další občerstvení pro osobu	350	350	350	350
Cena za osobu	1080	1330	1615	1430
Celková cena pro 43 zaměstnanců	46440	58690	71945	63990

Zdroj: Vlastní (2011)

Výběru ubytování jsme věnovali maximální pozornost a úsilí. Dlouho probíhala komunikace mezi námi a jednotlivými hotely. Velice důležitá byla cena, jelikož finanční možnosti byly omezeny. Spíše jsme chtěli ušetřit na ubytování a nechat více peněz na další aktivity. Grand Hotel v Berouně byl příliš drahý, stejně tak Mědínek a Benica. Nejlevnější ubytování hotelu V Pivovaře z důvodu již zmíněné špatné obsluhy bylo zamítnuto a proto jsme definitivně vybrali Amber hotel Konopiště..

5.3 Plánování hrubého programu

Jako první krok se musí zvolit na jak dlouhý časový interval bude akce konána, jestli bude příjezd ráno, nebo po pracovní době, jestli se v hotelu bude spát jednu noc, nebo 2. My jsme po úvaze zvolili variantu s odjezdem po pracovní době, jedno přespání a návrat v odpoledních hodinách vozy zpět do Prahy.

A jak měl program vypadat? Měl zahrnovat jak aktivní odpočinek, zábavu, tak i pracovní debaty a prezentace nových přístupů k práci. Toto vše bylo důležité skloubit, aby byly všechny tyto aktivity optimalizovány. Také bylo třeba zvolit navazující části

programu, tak aby měli zaměstnanci po obědě klidovější režim a neběhali po lese. Zvolený program ukazuje zmíněná tabulka.

Tabulka 8: Plánovaný program akce

1. den (9.11. 2011)	
16:00	Odjezd směr Konopiště
17:30	Příjezd účastníků k hotelu Amber Konopiště
17:30 – 18:30	Ubytování v hotelu Amber
18:30 – 19:30	Večeře
19:30 – 20:30	Lean Awareness prezentace (Vladka a Magda)
20:30 – 21:30	Happy hours + diskuse s managementem
21:30 – late evening	Volná zábava
2. den (10.11.2011)	
8:30 – 9:30	Snídaně
9:30 – 12:30	White board session pro management (plus klíčové osoby a TL)
9.30 – 12.30	Outdoorový program (Konopišťský park s Vojtou Škopem)
12:30 – 13:30	Oběd
13:30 – 14:30	Workshops
14:30 – 15:00	Cofee Break
15:00 – 16:00	Workshops
16:30	Shrnutí setkání
17:00	Odjezd do Prahy (AVE)

Zdroj: vlastní (2011)

5.4 Plánování účastníků

Již zpočátku jsme věděli, že pojede mezi padesáti a šedesáti zaměstnanci z různých pracovních týmů. Toto číslo jsme dostali díky analýze podobné akce, která se konala minulý rok. Spojily se tedy týmy zákaznické podpory, helpdesku a migračního týmu. Dále je nutné zmínit, že tento firemní výjezd byl více méně povinný. Nicméně musela být zajištěna obsluha služeb, které jednotlivé týmy vykonávají. Takže se z každého týmu vybralo několik zaměstnanců, kteří zůstali v práci a obstarávali nejdůležitější úkoly. Nicméně 90%

zaměstnanců odjelo na výjezd. A jak jsme zjistili přesný počet účastníků? V dnešní době pokročilých technologií ne jinak, než elektronickou formou, bez toho aby organizátor obcházel složitě jednoho po druhém a vyptával se, zda respondent pojede, nebo nepojede. Zvolili jsme tedy jednoduchou formu přes program Outlook, který má každý zaměstnanec nainstalován na svém počítači. Stačilo jen poslat pozvánku do kalendáře a zadat aby to samo příjemce vyzvalo, zda se účastní, nebo ne. Bylo to pro každého méně časově náročné, protože stačilo jen několik kliknutí a odpověď byla odeslána a objevila se ve zprávách odesílatele. Pak se pouze museli zapisovat lidi, kteří se zúčastní a poté je spočítat.

Bylo samozřejmě nutné informovat zaměstnance dostatečně a v dostatečném předstihu.. My jsme o všem informovali všechny kolegy, kteří se potencionálně teambuilgu zúčastní zhruba 14 dní dopředu. Všem jsme zaslali potřebné informace jako je datum odjezdu, charakter akce, harmonogram aktivit, pomůcky s sebou atd.

5.5 Návštěva hotelu

Týden před akcí jsme se rozhodli navštívit hotel a obhlédnout terén. Na první pohled to bylo zklamání. Zastaralý hotel působil velice zašle a v podzimní atmosféře byl tento pocit ještě více umocňován. Zašli jsme tedy za obsluhou, která nám celý komplex ukázala. Nemohli jsme si stěžovat na chování personálu, který byl vstřícný, ochotný a zapisoval si další požadavky, jako bylo třeba odhrabání minigolfových hřišť zpod listí. Nicméně interiér hotelu nebyl také příliš libivý. Vše působilo staře, flekatě a neobydleně. Dostali jsem příslib, že do naší akce bude hotel pečlivě uklizen a připraven k pohodlnému využití. Po zkontrolování hotelu jsme se vydali na prohlídku místního parku, kde leží i monumentální zámek Konopiště. Bylo nutné předběžně naplánovaný venkovní program spojit i s místními podmínkami. V parku se nachází jak zalesněné plochy, tak i louky, nebo zámecké zahrady. Tudiž ideální pro různé hry v přírodě.

5.6 Příprava teambuildingového programu.

Při přípravě takového programu je nutné si nejdříve vytyčit cíle a to určí směr programu. Může to být například cíl úplné stmelení kolektivu, v takovém případě se volí hry v přírodě zaměřené na komunikaci a spolupráci, nebo je cíl, aby si zaměstnanci užili co nejvíce dobrodružství a adrenalinu při ne tolik komunikační atmosféře, tím jsou tedy různé adrenalinové atrakce, nebo akce, například sjezd divoké řeky, nebo motokáry.

My jsme měli cíl takový, aby si zaměstnanci užili pobyt, pobavili se, poznali prostředí, seznámili se různí členové různých týmů a utužili vztahy v týmu, kde spolu denně pracují. Bylo dále nutné vědět pro jakou sortu účastníků máme připravit program, zda jsou věkově rozdílní, nebo zhruba stejně staří, dále jestli převažuje ženská, či mužská část kolektivu. Náš okruh byl od 25 do 60 let, proto jsme nemohli volit nějaké nebezpečnější atrakce. Venkovní program měl trvat přibližně tři hodiny. Proto jsme chtěli zorganizovat něco mezi hrou, procházkou a seznamováním. Zvolili jsme pochodovou hru, kde budou jednotlivá družstva mezi sebou soupeřit ve vědomostech, rychlosti, myšlení a ve schopnosti organizování. Neměl to být žádný závod.

Program měl být rozčleněn do 3 základních celků: Rozdělení do družstev a úvodní hra v areálu hotelu, dále pochodová část, kde mají družstva projít konopišťským parkem, splnit několik úkolů a zároveň poznat okolí. Poslední část měla být zase v hotelovém areálu, kde se měla konat odpočinková hra zaměřená na vzájemnou důvěru. Poté byl dle programu oběd.

Přípravy začaly zhruba 14 dní před samotnou akcí. Nejvíce jsme čerpali z knihy Jana Neumana Dobrodružní hry a cvičení v přírodě (2011) a z knihy 111 her pro motivaci a rozvoj týmů od Jaroslavy Ester Evangelu a Oldřicha Fridricha. Bylo nutné vymyslet hru, při které by již rozřazených 4 až 5 družstev mohlo ukázat logické uvažování a smysl pro spolupráci a zároveň, aby se tímto určilo pořadí jak pujdou družstva na vytyčenou trasu. Vybrali jsme hru, kdy jsou na rozlehlém prostranství rozházené papírky s různými slovy, nebo spíše slovními spojeními. Členové družstva si snažila zapamatovat obsah na papírku, donést ho na určené stanoviště tam ho předat dalšímu členovi, který měl za úkol zapisovat obsah na papír a postupně z něj složit určitou zprávu. Ta měla obsahovat hlavní pokyny pro

týmy a určení pravidel hry. Tato hra hrála hlavní roli při vpouštění družstev na trasu, protože bylo nezbytné, aby týmy šly v určitém rozestupu a na připravených dalších úkolech se vystřídalí.

V další části programu měla družstva projít okruh zámeckým parkem a při něm plnit různé připravené úkoly, které byly popsány ve skrytých zprávách, které na sebe navazovaly a týmy je měly postupně hledat. V Neumanově knize se nám líbila hra, která se dokonale hodila na rozlehnou louku a jako první úkol. Úkol měl ukázat kdo je jaký typ člověka, kdo je vůdčí, přemýšlivý, nebo naopak neaktivní. Bylo připraveno dvacetimetrové lano. Každý z týmu si ho měl chytit, aby měli zhruba stejné intervaly a z lana, aniž by se ho kdokoli pustil, měli uvázat daný uzel. Hra by měla zabrat maximálně deset minut. A pak se k lanu přesune další družstvo.

Po několika stech metrech týmy měly dojít k zámku, kde měly podle předešlé zprávy najít další vzkaz s dalšími úkoly, kde bylo psáno, že mohou pokračovat v cestě až po nalezení deseti malých obálek s otázkami. Ty se měly týkat aktuálního dění v bance, místa, kde se zrovna nachází, historické informace a otázky ze všeobecného přehledu. Konkrétní otázky byly vymyšleny až v podvečer před konáním hry. Družstvo muselo odpovědi napsat na papír a odevzdat je v cíli.

Dále se nám líbila hra při které družstvo drží míček na podstavci jen pomocí provázků, ty jsou přivázány jedním koncem k podstavci, který drží míček. Provázků by mělo být stejně jako hráčů. Každý tedy chytne jeden provázek a celý tým se snaží překonat nějakou překážku, nebo trasu co nejrychleji bez toho aby jim míček spadnul. Tento nápad se hodil i do našeho programu a tak jsme se rozhodli jej zařadit.

Po dalších několika stech metrech měly týmy dojít k poslednímu stanovišti, kde byla jednoduchá, logická hra. Na zemi byl utvořen kruh z provazu o průměru zhruba osmi metrů. Doprostřed tohotu kruhu byl umístěn větší hrnec a tým měl za úkol vytáhnout hrnec z kruhu, aniž by do něj vkročil, jen za pomoci 17m dlouhého provázku. Tato hra podporuje logické myšlení, spolupráci a týmového ducha. (14,16)

5.7 Plánování dopravy

Bylo dále nezbytné aby se každý účastník měl jak dostat na Konopiště. Firma má k dispozici poměrně velký počet služebních aut určených pro různé pracovní cety. Proto jsme zvolili cestu firemními vozy, kde byly náklady oddělení minimální. Pro lepší využitelnost se zaměstnanci vždy mezi sebou domluvili tak, aby bylo auto dobře využito, takže aby posádka tvořila nejlépe čtyři osoby. Pro skončení pracovní doby se tedy mohli všichni bez problému rozjet z budovy Avenir, kde sídlí KBC ICT Services, směr Konopiště.

5.8 Samotná akce

Příjezd účastníků byl naplánován na zhruba pátou až šestou hodinu. Náš organizační tým ve složení Vojtěch Škop, Matěj Pilát a 4 zaměstnanci, kteří měli přednášet nový bankovní přístup k práci zvaný LEAN, dorazil jako první a hned jsme se dali do zařizování všeho potřebného. Zkontrolování všech prostor zda dostatečně vyhovují, vyvěšení naváděcích šipek s logem firmy, odběr klíčů od pokojů, atd.

Zaměstnanci začali postupně přijíždět po páté hodině. Vždy v domluvených dvojicích vyzvedli klíče od pokoje a ubytovali se. Poté se přesouvali do restaurace Stodola, což je příjemná restaurace v areálu s dominantním velkým krbem a statkářským stylem, V 18:30 se začala podávat večeře, která se skládala ze tří chodů. Polévka, hlavní jídlo a zákusek. Každý měl jídlo vybráno několik dní dopředu aby se předešlo případnému nedostatku. Účastníci tedy dostali jedno ze tří hlavních jídel, bohužel se ale nepředělo občasným neshodám, kdo má jaké jídlo objednané.

Po večeři se všichni přesunuli do kongresového sálu, kde proběhlo oficiální zahájení akce, zároveň promluvil vyšší management o aktuální pozici firmy na trhu a o vztahu samotné banky a ICT. Po zhruba dvacetiminutové rozpravě se všichni rozdělili na dvě skupiny. Bylo to z důvodu, aby byl menší počet posluchačů na další prezentaci a tím i mohlo dojít i k lepší diskuzi. Jedna skupina se tedy přesunula zpět do restaurace Stodola a zbylá část zůstala v kongresovém sálu. Následovala prezentace LEAN, což je filosofie,

která se tou dobou teprve začala zavádět, Základní myšlenkou je maximalizace hodnoty pro zákazníka při minimalizaci odpadu. Jednoduše řečeno, štíhlá znamená vytvořit větší hodnotu pro zákazníky s menšími zdroji.

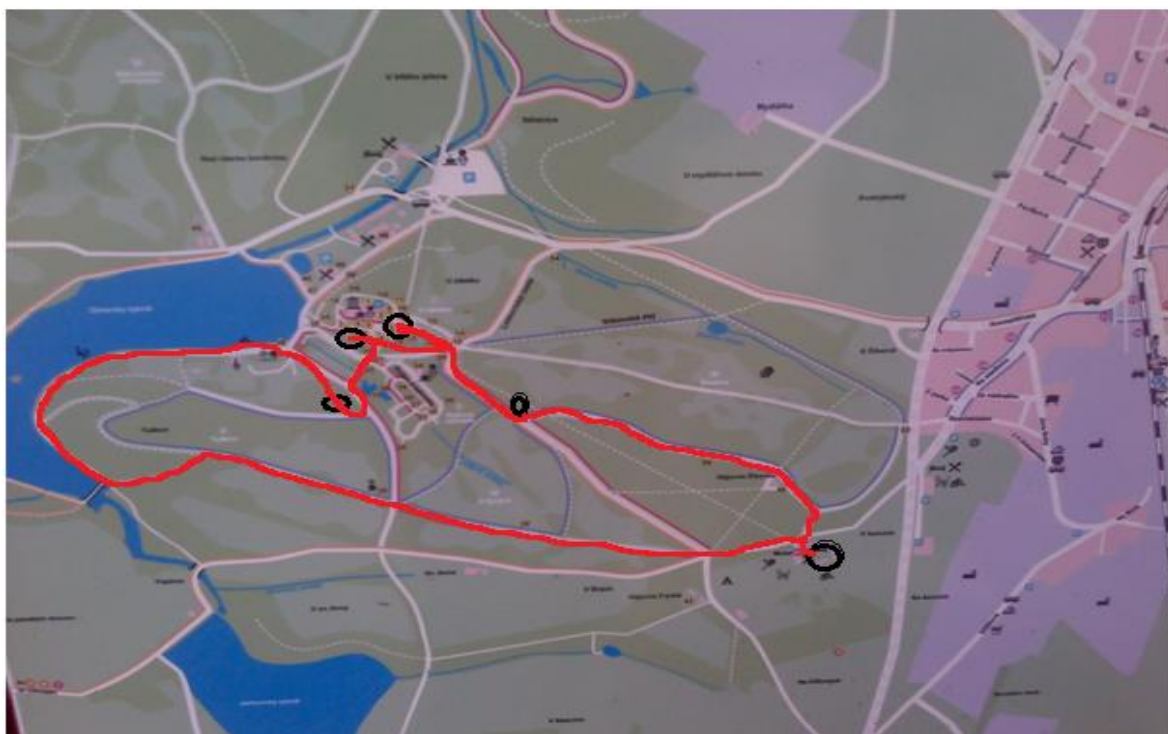
Štíhlá organizace chápe hodnoty pro zákazníka a zaměřuje své klíčové procesy neustále zvyšuje. Konečným cílem je poskytovat perfektní hodnotu pro zákazníka prostřednictvím perfektního procesu tvorby hodnot, který má nulového odpadu.

K dosažení tohoto cíle, štíhlé myšlení změnilo zaměření managementu v optimalizaci samostatné technologie, aktiv a vertikální oddělení k optimalizaci toku produktů a služeb přes celý hodnotový proud, které tečou horizontálně technologií, majetku a oddělení pro zákazníky (27)

Po prezentaci se všichni uchýlili do restaurace, kde byla volná zábava spojená s diskuzí s vyšším managementem. Zaměstnanci diskutovali o budoucím vývoji ICT, o aktuálních poměrech, o tom, co se jim líbí a naopak nelíbí. Někdo se seznamoval s ostatními pracovníky, někdo se držel spíše ve svém týmu a spolu se svými bližšími kolegy. Zároveň nastal čas pro přípravu a rozmístění outdoorového programu, který se měl konat další den. Bylo nutné první rozmístit všechny pomůcky a pak se stejnou trasou vrátit a napsat zprávy s instrukcemi. Tak se i stalo. Rozmístili jsme pomůcky na každé již předem naplánované stanoviště. Na prvním jsme nechali dvacetimetrové lano v igelitové tašce. Poté následovalo stanoviště s tématickým quizem, kde jsme museli na prostranství těsně vedle zámku rozmístit lístečky s otázkami, tak aby byly vidět jen z poloviny, ale aby je nikdo z cizích turistů nesebral, čímž by se mohla celá hra pokazit. Na další stanoviště, které se nacházelo v jednom ohraničeném prostranství na úpatí zámku jsme nechali míček s provázky. Poslední úkol čekal zaměstnance na louce poblíž zámeckého lesního divadla. Kde měli týmy za úkol vytáhnout hrnec z kruhu o průměru zhruba 8 metrů jen za pomoci provázku. Následoval návrat zpět a rozepsání, kde mají týmy hledat další zprávu. Vždy bylo nutno napsat další instrukce, jak postupovat v dalším úseku a hry. Tedy na předposledním stanovišti napsat zprávu, kam mají jít k dalšímu úkolu a kde hledat další zprávu. Takto jsme postupovali až na samotný začátek k hotelu.

Další den byla snídane stanovená na 8:30 až 9:30. I po večerním volném programu se většina účastníků dostavila včas. Na půl 10 byl stanoven začátek teambuildingového programu. Bylo ale do poslední chvíle nejasné kolik zaměstnanců se venkovního programu zúčastní. Nakonec přišlo na sraz zhruba 40 lidí. Všechny jsme rozdělili do čtyř týmů, jednoduchým způsobem a to tak, že se postavili do řady a zas ebou vždy říkali čísla jedna až čtyři. Poté co byly týmy rozděleny, byla jim vysvětlena pravidla. Cílem hry bylo projít stanovenou trasu a splnit všechny úkoly dle příkazů ve zprávách. Dále jim byla předána mapka a papíry na zapisování odpovědí. Bylo nutné aby týmy měly dostatečné rozestupy, proto byla nutná první hra, kde by týmy nabrali dostatečnou časovou ztrátu.

Obrázek 1: mapka parku



Zdroj: vyfocená mapa na desce u hotelu + vlastní zpracování

Hra spočívala v tom, že po louce v areálu hotelu byly rozmístěny papírky. Na každém papírku bylo několik slov, ze kterých měly týmy poskládat první zprávu. Každý člen družstva měl najít papírek se slovy, zapamatovat si je a poté na svém stanovišti z těchto slovních spojení složit instrukce. Již zde se začalo projevovat rozdílné nasazení jednotlivých zaměstnanců. Všichni se ale zmocnili úkolu statečně a s nasazením. Každý

chtěl pomoci svému družstvu co nejvíce a tak se snažili používat různé menší podvody jako třeba vyfocení papírků na telefon. Postupně posbírali všechny útržky celého textu a dali je dohromady. První tým se vydal na cestu přibližně v 10:00 a 8 minut po něm vyšel druhý tým. Třetí a čtvrté družstvo vyšlo se zhruba pětiminutovými intervaly. Týmy šly podle přiložené mapky, nicméně druhý se při hledání prvního stanoviště ztratil a značně si zašel.

První tým přišel k prvnímu stanovišti bez problémů a cesta mu trvala asi 20 minut od opuštění hotelu. S hrou si ale nevěděl příliš rady. Měli udělat z dvacetimetrového lana ambulantní uzel, při tom, že týmoví kolegové drželi lano v určitých rozstupech a nesměli ho pustit. To se jim příliš nedařilo a po 8 minutách to vzdali a zmohli se jen na jednoduché svázání konců. Což se jim nakonec uznalo. Druhý tým byl malinko lepší. Ale také s uzlem bojoval značnou dobu. V této hře se mělo ukázat, kdo jak logicky uvažuje a kdo má dobré vůdčí schopnosti. Je jasné, že nestačí mít pouze dobré nápady, ale také je realizovat a umět dávat přesné povely lidem, kteří neví, co mají dělat. V tomto ohledu se ukázala kolegyně, která vybrala uzel, který bude její tým vázat a ještě všechny vedla ke správným krokům. Toto družstvo zkoušelo dračí smýšku. Ukázalo se, že to není jednoduché, jednotliví členové museli lano všemožně přelézat, podlézat a křížit, ale nakonec to dokázali a družstvo mělo body za nejlepší a nejoriginálnější zvládnutí úkolu. Poslední tým také nebyl tak špatný jako první dva, ale povedlo se mu dobře uvázat navazovaný lodní uzel okolo stromu. Hra byla z pohledu pozorovatele velice vydařená, družstva se lépe poznala, měla z vázání velké společné zážitky a celkově se velice bavila. Za panující spokojenosti a zábavě ve všech družstvech se postupně přesouvali vstříc dalším úkolům.

Podle zprávy museli dojít až ke vchodu do zámku a tam hledat v dutině stromu další instrukce. V nich byl popsán úkol, který mají vykonat na místě. Na přilehlém ohraničeném prostranství najít ukryté obálky s otázkou, kterou mají odpovědět a napsat na papír. Nikdo samozřejmě nesměl otázky schovávat na jiná místa. I když někteří zaměstnanci měli tendence k podvádění a týmy udržovaly mezi sebou vysokou rivalitu, nestalo se nic, co by závažně narušovalo určená pravidla. Díky úkolu s lany, kdy se vytvořily značné rozestupy naštěstí nedošlo k tomu, že by se dvě družstva potkala a odpozovala tak vzájemně ukryté otázky. Takže se všechna družstva prostřídala podle plánu.

Další úkol byl vzdálen asi 200 metrů od vchodu do zámku. Na rohu čtvercové zahrádky byla ukryta zpráva se zadáním úkolu a podstavec s balónkem. Jednotlivá dtužstva zde měla vybrat svého kameramana a měřiče času, zbytek týmu měl oběhnout dvakrát vyznačený čtvercový úsek a při každém kolečku udělat dva dřepy. Úkolu se zhostili všichni s vervou a poctivě měřili čas. Vždy kdy míček spadl z podstavce museli se týmy zastavit a na zemi dát do původní polohy. Toto nakonec nebylo tak těžké, jak se předpokládalo. Všichni měli relativně dobré časy. Ani na tomto úkolu se jednotlivá družstva nestřetla. Po přečtení a pochopení dalších instrukcí se mohli odebrat k poslednímu úkolu.

Cílem bylo vyndat hrnec z označeného kruhu pouze za pomoci provázku. Tato hra je zaměřena spíše na logické myšlení a na dovednost než rychlost. První družstvo s tím mělo asi největší problém. Po nezdařených pokusech nejběžnější metodou se rozhodli vymyslet jiné řešení, po chvíli dumání jeden technicky zaměřený zaměstnanec přišel s nápadem, že by na provázek přivázali větev, která má tvar háku. Našli tedy přínosnou větev a po chvíli testování jejich pokus skutečně vyšel. Ostatní družstva s tím měla také občas problémy, ale držela se běžného řešení a to takového, že pod ucha hrnce vsunou provázek a točí jím dva hráči z družstva, ale naproti sobě, tak se provázek omotá okolo hrnce. Čím více zatočení, tím drží pevněji, ale zase musí dávat pozor, aby jedna strana nebyla více zatočená než druhá, tím by pak došlo k převrácení hrnce. Občas to jednotlivým týmům padalo, ale po několika pokusech každý tým nakonec hrnec vyndal z kruhu. Podle mapy nyní následovala delší cesta kousek okolo rybníka a pak až do hotelu. Vzdálenost byla asi kilometr a půl.

Poslední úkol se uskutečnil na hotelovém prostranství, kde se konala i první hra. Tentokrát byla zvolena hra na důvěru. Každý tým vybral jednoho člena, který hrál roli pasáka a měl postupně ostatní členy družstva- ovečky se zavázanýma očima dovést do chlívku pouze za pomoci předem domluvených zvukových signálů, které nejsou vydávány hlasivkami. Každý tým si domluvil strategii, jakým způsobem bude jednotlivé ovečky navádět. Obvykle bylo zvoleno tleskání. Počtem tlesknutí byly tedy zvoleny jednotlivé povely, jako například změna směru a podobné. Zde se sešla všechna družstva a vzájemně se podporovala, poté se všichni přesunuli na oběd. Zase zde byl stejný systém jako u večeře, každý si předem vybral jedno ze tří jídel.

Po obědě byl naplánován tzv. workshop, kdy byla první přednáška o novinkách a nových interních postupech, které vymysleli vyšší manažeři. V druhé části se sesedly týmy, které spolu obvykle pracují a členové měli diskutovat o problémech spojených se svou prací a zároveň se pokusit na ně vymyslet nějaké řešení. Každý tým tedy sepsal všechny problémy a nepříjemnosti na papír a zároveň se pokusil nastínit možné návrhy na zlepšení a zefektivnění své práce. Bylo vidět, že se většina zaměstnanců snaží. Své myšlenky posléze odevzdali svému manažerovi. Poklidnou atmosféru sešlosti dovršilo oficiální poděkování za účast a vyhlášení výsledků dopoledního programu. Tímto akce definitivně skončila, všichni zabalili a odjeli okolo čtvrté hodiny ve služebních autech do Prahy.

5.9 Zpětná vazba

Ke zpětné vazbě pomohl krátký dotazník, který měl zkontrolovat spokojenost a celkový dojem z akce. Dotazník byl vytvořen dle vnitrobankovních směrnic.

5.9.1 Co se povedlo a co ne

Co se týká samotné přípravy, tak probíhala relativně hladce. Důležitá byla komunikace s hoteliéry, která byla bez větších problémů. Více starostí dělaly vnitřní bankovní procesy. Bylo nutné, aby pověřená oddělení schválila budget, bez kterého jsme nemohli potvrdit definitivě ubytování v hotelu. Program byl hotový zhruba 2 týdny před uskutečněním akce. V Benešově se obešlo vše bez větších problémů. Jediný malý nedostatek byl, že si účastníci nepamatovali svá jídla na večeři a na oběd. Nikdo, ale neměl vážnější problémy, když musel sníst jiný pokrm. Je také důležité zmínit, že počasí bylo obstojné. Nebylo nijak zvlášť hezky, ale hlavně nepršelo a nebyla extrémní zima. Hotel bohužel neumožňoval trávit čas v nějaké tělocvičně. Dala by se využít například sauna, nebo konferenční sál k různým hrám, ale to by bylo náročnější na organizaci a všichni by se nemohli zúčastnit her ve vnitřních prostorách najednou.

5.9.2 Vyhodnocení dotazníku

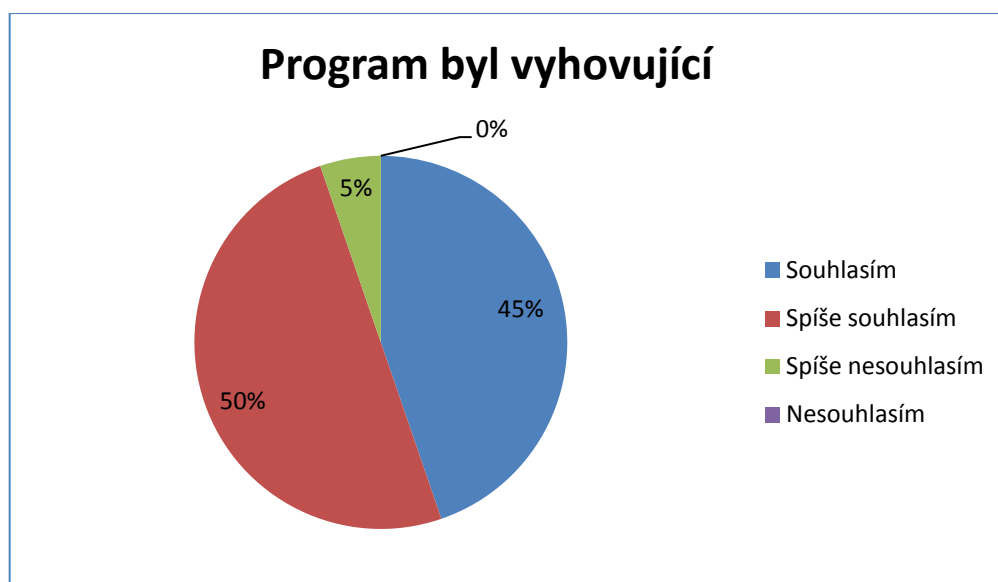
Dotazník byl koncipován systémem otevřených a uzavřených otázek, které měly za cíl zjistit celkovou spokojenost s akcí, jak vyhovovalo zvolené místo a program, ohodnotit výkony trenérů a koučů, které zaměstnance školili ve večerní přednášce a organizátora

outdoorového programu. Dále měl dotazník přinést poznatky, zda byla akce přínosná pro práci, nebo to byla ze zaměstnancova pohledu spíše ztáta času. Odpovědi byly hodnoceny velice pozitivně. Návratnost dotazníků byla 100% , tudíž je vzorek reprezentativní.

Otázka 1: Byl program vyhovující?

Na otázku, zda byl program vyhovující odpovědělo 45% lidí, že zcela souhlasí a 50% odpovědělo, že spíše souhlasí a pouhých 5% respondentů odpovědělo, že spíše nesouhlasí. To znamená, že sestavení programu bylo zvoleno správně. Prolínala se zde pracovní, opočínková, zábavná a stmelovací náplň. Vše bylo vyvážené. V otevřené otázce, co se nejvíce líbilo a nelíbilo zazněla nejčastěji odpověď, která velice kladně hodnotila outdoorový stmelovací program. Naopak co se nejvíce nelíbilo, byla prezentace Lean, která nebyla pro všechny úplně pochopitelná.

Graf 1:



Zdroj: vlastní (2011)

Otázka 2: Bylo vyhovující organizační zajištění?

Druhá otázka, byla také velice kladně hodnocena. 57% respondentů uvedlo, že souhlasí a 43% odpovědělo, že spíše souhlasí. Tato otázka měla ohodnotit například systém dopravy na akci, nebo dostupnost hotelu, personál, vybavenost konferenčního sálu a

podobné. Za výborným výsledkem této otázky stojí všichni, kdo měli něco společného s organizací a dlouhodobě usilovali o konání akce a její dobrý výsledek.

Graf 2:

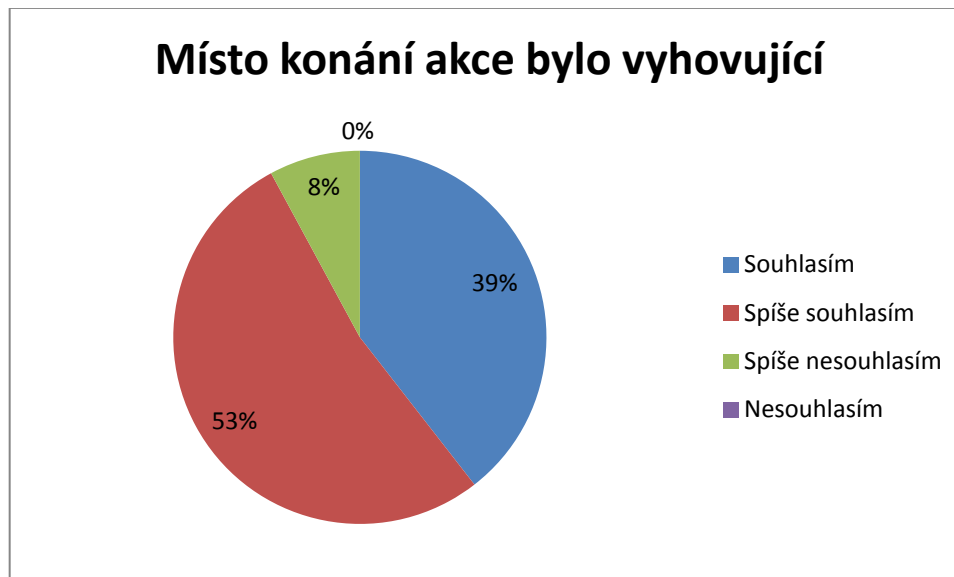


Zdroj: vlastní (2011)

Otázka 3: Bylo vyhovující místo konání?

Tato otázka, dopadla také velmi dobře, 39% souhlasilo, 53% spíše souhlasilo a 8% respondentů spíše nesouhlasilo. Lokalita v klidném prostředí u města Benešova byla zvolena určitě dobře. Mohl být vybrán konkurenční hotel Benica, který je vzdálen pouhých 400 metrů od hotelu Konopiště. Je sice luxusnější, ale přímo sousedí s rychlostní silnicí E55, tak by se nemohly dělat aktivity, které byly možné v našem hotelu. Zároveň by zde bylo určité bezpečnostní riziko. Hotel Amber Konopiště byl zároveň nejbližší parku a samotnému zámku, takže účastníci nemuseli chodit mnoho kilometrů, aby byl splněn cíl cesty. A to i v porovnání s jinými hotely, i v Berouně, by museli všichni jít značný úsek, aby se dostali do přírody. Ani žádný jiný hotel nenabízel otevřené zatravněné prostranství jako tento hotel. Nicméně musíme říci, že je nutné program přizpůsobit podmínkám a lokalitě hotelu, například podobné hry by se nedaly uskutečnit v centru Kutné Hory.

Graf 3:



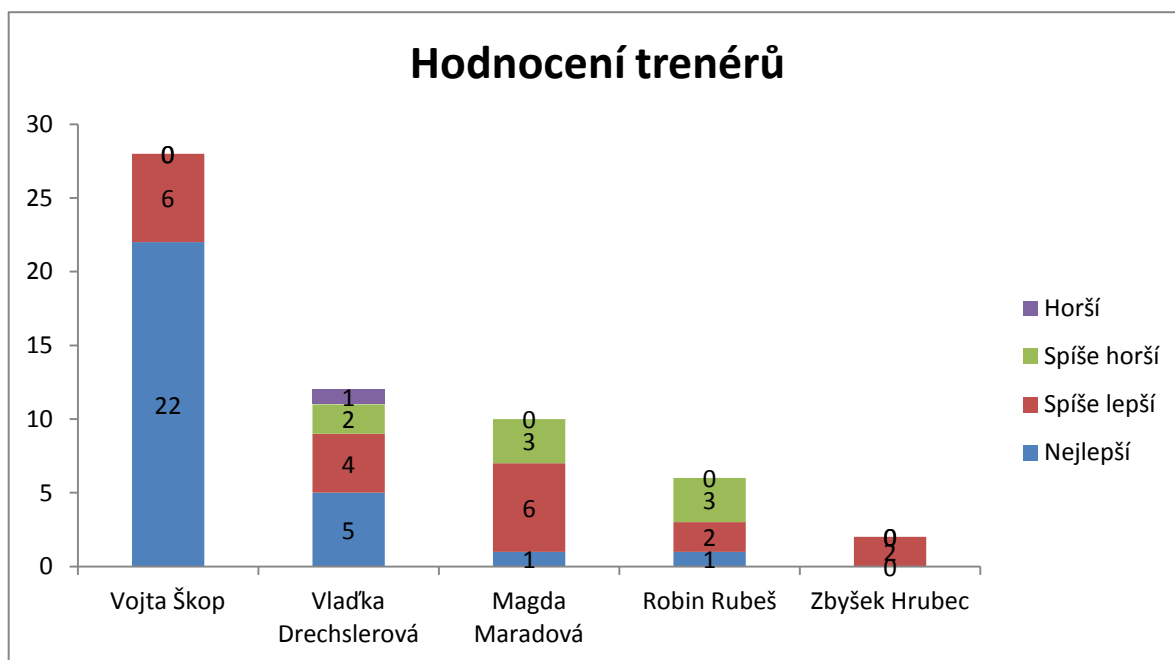
Zdroj: vlastní (2012)

Otázka 4: Hodnocení trenérů:

Čtvrtá otázka v dotazníku se týkala hodnocení trenérů. Bylo jich celkově 5, Vojtěch Š. měl na starosti outdoorový stmelovací program. Pak byli přítomni školitelé Lean, kteří měli na starosti přednášku a následnou večerní diskuzi. Tato otázka bohužel byla vytvořena špatně, protože tam nebyly vepsány konkrétní jména trenérů a tak se stalo, že si dost účastníků nepamatovalo jejich jména, nebo si jejich činnost správně nespojili. Tím se stalo, že na tuto otázku neodpověděli všichni, nebo někdo uvedl jen některé kouče. Výsledky byly docela rozdílné, ne moc dobře byli hodnoceni kouči, kteří přednášeli a školili Lean, protože nebyli ještě tolik zkušení a zaměstnanci toto složité téma tolik nepochopili. Zřejmě se i nedostatečně představili, protože je respondenti v dotaznících příliš nezmiňovali. Jejich hodnocení tedy nebylo nejlepší. Převažovala sice známka- spíše lepší, ale často se vyskytovaly i odpovědi typu spíše horší a nejhorší. Naopak velice dobře byl hodnocen trenér stmelovacího venkovního programu, který celý připravil a zároveň kontroloval postupy jednotlivých družstev na stanovištích. Také ho nejvíce respondenti zmiňovali v dotaznících a oceňovali tuto část programu jako nejlepší. Co by se dalo vytknout, je že neproběhlo oficiální vyhlášení vítězů outdoorového programu, jelikož výsledky nebyly příliš měřitelné a program nebyl založen na závodě o první místo, ale o splnění všech

úkolů, což se všem povedlo. Další důvod kladného hodnocení bylo, že program byl pojat zábavnou formou, nikdo se nemusel nikam honit a splňovat příliš složité úkoly.

Graf 4:



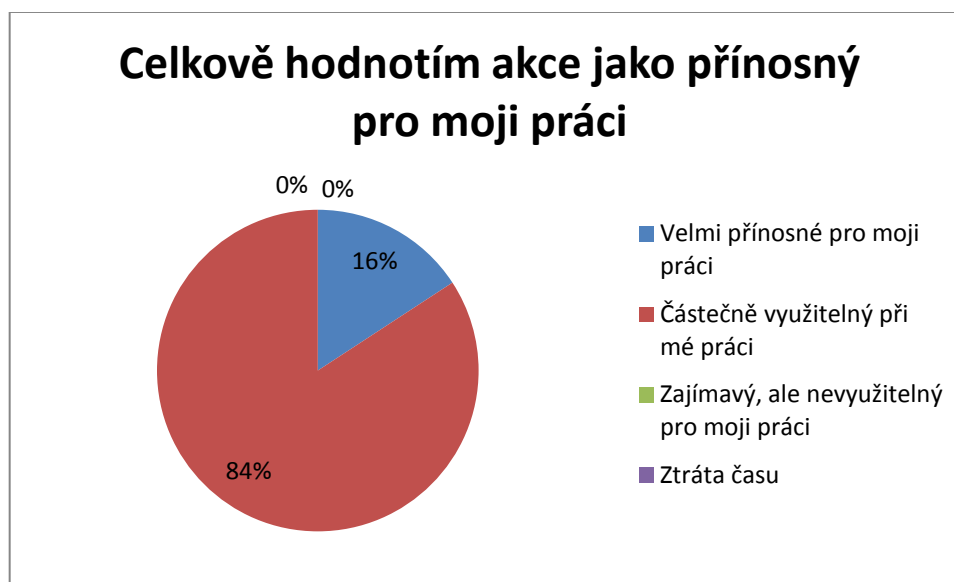
Zdroj: vlastní (2011)

Otázka 5: Celkově hodnotím konání akce za:

Poslední otázka, se týkala prospěšnosti akce pro své zaměstnání, odpověděla většina (84%), že je částečně přínosná pro práci. Více méně se to shoduje s realitou, protože cíl byl seznámení týmů a utužení kolektivu. Tím pádem se atmosféra na pracovišti stala méně formální a to má i pozitivní vliv na náladu v práci. Toto je správně hodnoceno jako částečný přínos. Kdyby byla akce zaměřena na vzdělávání a zlepšení pracovních procesů, určitě by zde byla větší míra známky- velmi přínosný. 16% respondentů uvedlo, že akce byla velmi přínosná pro jejich práci. Za tím stojí nejspíše, to že těchto 16% vytěžilo maximum. Seznámilo se s mnoha kolegy a kolegyněmi, vytvořili si mnoho zážitků spojených s pracovním kolektivem, byli spokojeni a tím pádem následovalo uvědomění, že

získali velice dobrý pracovní benefit a tak jsou s prací více spokojeni. Žádný respondent neodpověděl negativně, tak že by akce byla ztráta času, nebo nevyužitelná.

Graf 5:



Zdroj: Vlastní (2011)

Dotazníky tedy přinesly cenná data o konané akci a jejich kladné výsledky ukázaly vedení, že to byla dobrá investice a také vhodný benefit pro zaměstnance.

6 ZÁVĚRY A DOPORUČENÍ

Hlavními cíli bakalářské práce byly úspěšné zorganizování teambuildingové outdoorové akce pro firmu KBC ICT Services a pomocí dotazníků zjistit jak byla zdařená. Zhruba dvou měsíční plánování se obešlo bez větších potíží, až na odchod manažerky útvaru, kdy nikomu nebylo jasné, kdo bude nový nadřízený. Ale i přes změnu vedení se plánování nezastavilo. Dle vyhodnocení dotazníků proběhla akce úspěšně a zaměstnanci byli převážně spokojeni. Můžeme tedy říci, že splnila své cíle. Zaměstnanci se seznámili a utužili vztahy a to jak při hře, tak i při ostatních aktivitách, kde probíhala určitá interakce mezi účastníky. Tím, že na akci bylo více týmů, tak se také lépe poznaly, do té doby často zaměstnanci nevěděli, co přesně dělá tým, který sedí ve vedlejší místnosti a naopak. Toto má pozitivní účinek na obyčejnou práci. Lidé se lépe orientují a když mají určitý problém, tak vědí za kým jít. Negativní hledisko je to, že se zaměstnanci více baví a povídají si, místo toho aby pracovali. Co se týká implementace programu Lean, tak tento cíl můžeme pokládat za splněný jen z části. Jelikož tou dobou tento projekt teprve začínal, nebyli dostatečně zkušení školitelé, účastníci kurzu příliš nepochopili o co se jedná. Ačkoli se jedná o prospěšný a práci usnadňující projekt, nesetkal se s dobrým ohlasem. A s odstupem času, se už tolik nevyužívá. Zaměstnanci pracují v podobném duchu a podobné spolupráci i bez speciálního programu. Po teambuildingu ale zůstalo pravidlo, že se týmy pravidelně schází u bílé nástěnky, kam píšou své názory, nápady na zlepšení, případně se lepí grafy úspěšnosti oddělení. Další cíl akce a to vytvoření společného zážitku není sice nikterak měřitelný, ale už jen to, že si pracovníci povídají o konání akce v dalších pracovních dnech i po jejím skončení je dostatečný důkaz, že se v myslích účastníků povedlo vybudovat pevnou stopu.

Důležité také je zmínit, že vše probíhalo bez problémů, nevznikly větší konflikty ani škody na majetku a vše probíhalo dle plánu a časového harmonogramu. Mohl nastat problém při zhoršeném počasí, to by se musel program upravit dle situace. Naštěstí k výrazným výkyvům v podzimním počasí nedošlo.

Celkově je tato akce hodnocena jako zdařilá. Položila základ konání dalších podobných projektů, zároveň se organizační tým mnohé přiučil. Například získal cenné zkušenosti s žádáním o budget, což není jednoduchý proces. Dalším přínosem je poznání hotelu, kde se akce konala. Kvalita hotelu i obsluha byly na velice dobré úrovni, je tedy možné, že se tam bude konat i nějaký další výlet.

Pro další akce bych doporučil zlepšit organizaci výdejů hlavních jídel, jelikož zde docházelo k drobným neshodám, kdo měl jaké jídlo. Dále by bylo vhodné aby bylo zvolen termín v některém teplejším měsíci, počasí sice bylo příznivé, ale přesto už byla zima. Je dále možné se zkusit zaměřit na menší skupinky, nebo pracovní týmy, kde by byla intenzivnější stmelovací část. To by bylo možné využít i v případě déle nefungujícího týmu.

6.1 Seznam zkratk

- | | |
|---------|---|
| 1. AVE | Avenir, jedná se o název budovy, kde sídlí KBC ICT Services |
| 2. TL | teamleader |
| 3. atd. | a tak dále |

7 BIBLIOGRAFICKÉ CITACE

Literatura:

1. BELBIN, R. M. *Manažerské týmy: proč některé uspějí a jiné selžou*. Vyd. 1. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012. xii, 209 s. ISBN 978-80-7357-851-0.
2. BĚLOHLÁVEK, F. *Jak vést svůj tým*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2008. 142 s. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-1975-7.
3. FOLWARCZNÁ, I. *Rozvoj a vzdělávání manažerů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010. 238 s. Management. ISBN 978-80-247-3067-7.
4. FORSYTH, P. *Jak motivovat svůj tým*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2009. 98 s. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2128-6.
5. HAWKINS, P. *Leadership team coaching: developing collective transformational leadership*. 1st pub. London: Kogan Page, 2011. xiv, 232 s. ISBN 978-0-7494-5883-6
6. HAYES N. *Psychologie týmové práce : strategie efektivního vedení týmů*. 1. Vyd. Praha: Portál, 2005. 198 s. ISBN: 80-7178-983-6
7. HERMOCHOVÁ S. *Teambuilding*. 1. Vyd. Praha: Grada, 2006. 113 s. ISBN: 80-247-1155-9
8. HORVÁTHOVÁ P. *Týmy a týmová spolupráce*. 1. Vyd. Praha: ASPI, 2008. 200 s. ISBN: 978-80-7357-390-4
9. KANTOR P. *Týmová spolupráce*. 2. Vyd. Ostrav : Ostravská univerzita v Ostravě, 2008. 80 s. ISBN: 978-80-7368-546-1
10. KHELEROVÁ, V. *Komunikační dovednosti manažera*. Vyd. 1. Praha: Grada, 1995. 141 s. ISBN 80-7169-223-9.
11. KOLAJOVÁ, L. *Týmová spolupráce: jak efektivně vést tým pro dosažení nejlepších výsledků*. 1. vyd. Praha: Grada, 2006. 105 s. Poradce pro praxi. ISBN 80-247-1764-6
12. KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3
13. KRÜGER, W. *Vedení týmů: jak sestavit, organizovat a povzbuzovat pracovní tým*. 1. vyd. Praha: Grada, 2004. 108 s. Poradce pro praxi. ISBN 80-247-0780-2

14. MILLER B. C. *Teambuilding – 50 krátkých aktivit*. 1. Vyd. Brno: Computer Press, c2007. 144 s. ISBN: 978-80-251-1618-0
15. MOHAUPTOVÁ, E. *Teambuilding: cesta k efektivní spolupráci*. Vyd. 1. Praha: Portál, 2005. 173 s. ISBN 80-7367-042-9.
16. NEUMANN J. *Dobrodružné hry a cvičení v přírodě*. 5. Vyd. Praha: Portál, 2009. 325 s. ISBN:978-80-7367-572-1
17. PAYNE V. *Teambuilding workshop: trénink týmových dovedností*. 1. Vyd. Brno: Computer Press, c2007. 339 s. ISBN: 978-80-251-1588-6
18. STUHLÍK R. *Tým snů*. 1. Vyd. Praha: Grada, 2008. 148 s. ISBN: 978-80-247-1776-0

Elektronické zdroje:

19. *Adventura* [online] 2012 [cit. 2012-6-4] URL: <<http://www.teambuilding.cz>>
20. *Andra* [online] 2012, [cit., 2012-6-4] URL: <<http://www.andra.cz>>
21. *Csob.cz* [online] 2012 [cit.2012-8-30] URL: <<http://www.csob.cz/cz/Csob/O-CSOB/Profil-CSOB/Stranky/default.aspx>>
22. BOLDIŠ, P. Bibliografické citace dokumentů podle CSN ISO 690 a CSN ISO 690-2: Část 2 – Modely a příklady citací u jednotlivých typů Dokumentů [online]. c1999-2004 [cit. 2012-03-08]. URL: <<http://www.boldis.cz/citace/citace2.pdf>>.
23. DOUBRAVOVÁ J. [online], 2010, [cit. 2012-6-6] URL: <<http://theses.cz/id/8by2qt/89500-885922246.pdf>>
24. *Dvojka* [online] 2012, [cit. 2012-3-4]. URL: <http://www.dvojka.cz/zirafastred/09materialy/09_tym.pdf>
25. *FUN-ISLAND* [online] 2012 [cit. 2012-6-4.] URL: < <http://www.fun-island.cz/firemi-akce/teambuilding/>>
26. *Inovace.cz* [online] 2012, [cit. 2012-6-4] URL: <<http://www.inovace.cz/novinky/742-stanovit-si-cile-podle-smartu-a-byt-uspesni> >
27. *Lean enterprise institute* [online], 2012, [cit. 2012-06-12] URL: <<http://www.lean.org/whatslean>>

28. *Livestrong* [online] 2012, [cit. 2012-6-4] URL:
<<http://www.livestrong.com/article/355948-the-definition-of-team-spirit/>>
29. Kisk.phil.muni [online] 2012 [cit. 2012-8-30] URL:
<<http://kisk.phil.muni.cz/wiki/Dotazn%C3%ADk>>
30. *Podnikatelský web* [online] 2012 [cit. 2012-06-06]
<<http://www.podnikatelskyweb.cz/metody-vyberu-zamestnancu/>>

8 PŘÍLOHY

Příloha 1- dotazník spokojenosti

Hodnocení outdooru/teambuildingu

1. Program byl vyhovující (zaškrtněte) 1 2 3 4 5
Poznámky:
Nejvíce se líbilo/nelíbilo:
2. Organizační zajištění bylo vyhovující (zaškrtněte) 1 2 3 4 5
Poznámky:
Nejvíce se líbilo/nelíbilo:
3. Místo konání bylo vyhovující (zaškrtněte) 1 2 3 4 5
Poznámky:
Nejvíce se líbilo/nelíbilo:
4. Hodnocení trenérů outdoorových/ teambuildingových aktivit, byli vyhovující (zaškrtněte):
Trenér 1, p./pí. 1 2 3 4 5
Trenér 2, p./pí. 1 2 3 4 5
Trenér 3, p./pí. 1 2 3 4 5
Trenér 4, p./pí. 1 2 3 4 5
Trenér 5, p./pí. 1 2 3 4 5
Poznámky:
5. Celkově hodnotím tento kurz jako:
 - a. Velmi příhodný pro moji práci
 - b. Částečně využitelný při moji práci
 - c. Zajímavý, ale nevyužitelný pro moji práci
 - d. Ztráta času

